

**PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU  
DI SD KHADIJAH 3 SURABAYA**

**SKRIPSI**

Oleh:

**NABILAH PERMATA BUDI**  
D73218058



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

Dosen Pembimbing I

**Dr. Mukhlisah AM, M.Pd**  
NIP. 196805051994032001

Dosen Pembimbing II

**Hj. Ni'matus Sholihah, M. Ag**  
NIP. 19730802200912003

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

**2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : NABILAH PERMATA BUDI

NIM : D73218058

JUDUL : PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH  
PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU  
PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU DI SD KHADIJAH 3  
SURABAYA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 02 Juli 2022

Pembuat pernyataan



*Nabilah*  
Nabilah Permata Budi

NIM. D73218058

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh:

NAMA : NABILAH PERMATA BUDI

NIM : D73218058

JUDUL : PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH  
PEREMPUAN DALAM PENINGKATKAN MUTU  
PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU DI SD KHADIJAH 3  
SURABAYA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 02 Juli 2011

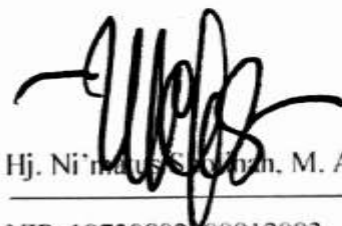
Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Mukhlisah AM, M.Pd

NIP. 196805051994032001



Hj. Ni'matus Sholihah, M. Ag

NIP. 19730802200912003

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi Oleh Nabilah Permata Budi ini telah dipertahankan di depan  
TIM Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Surabaya, 12 Juli 2022

Mengesahkan,



Dekan

Prof. Dr. Muhammad Thohir, M. Pd

NIP. 197407251998031001

Penguji I

Dr. Sulanam, M. Pd

NIP. 197911302014111003

Penguji II

Machfud Bachtivar, M. Pd

NIP. 197704092008011007

Penguji III

Dr. Mukhlisah AM, M. Pd

NIP. 196805051994032001

Penguji IV

Hi, Ni'matun Sholihah, M. Ag

NIP. 197308022009012003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani, 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300

E-mail : [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PESERTUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **Nabilah Permata Budi**  
NIM : **D73218058**  
Fakultas / Jurusan : **Tarbiyah dan Keguruan / Pendidikan Islam**  
E-mail address : [d73218058@uinsby.ac.id](mailto:d73218058@uinsby.ac.id)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain – Lain (.....)

Yang berjudul :

**PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU DI SD  
KHADIJAH 3 SURABAYA**

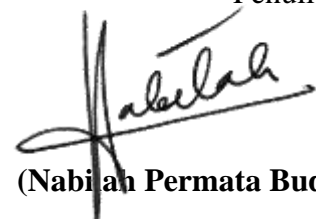
Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada), dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalihmedia formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*data base*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara **full text** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Surabaya, 15 Juli 2022

Penulis

  
(Nabilah Permata Budi)

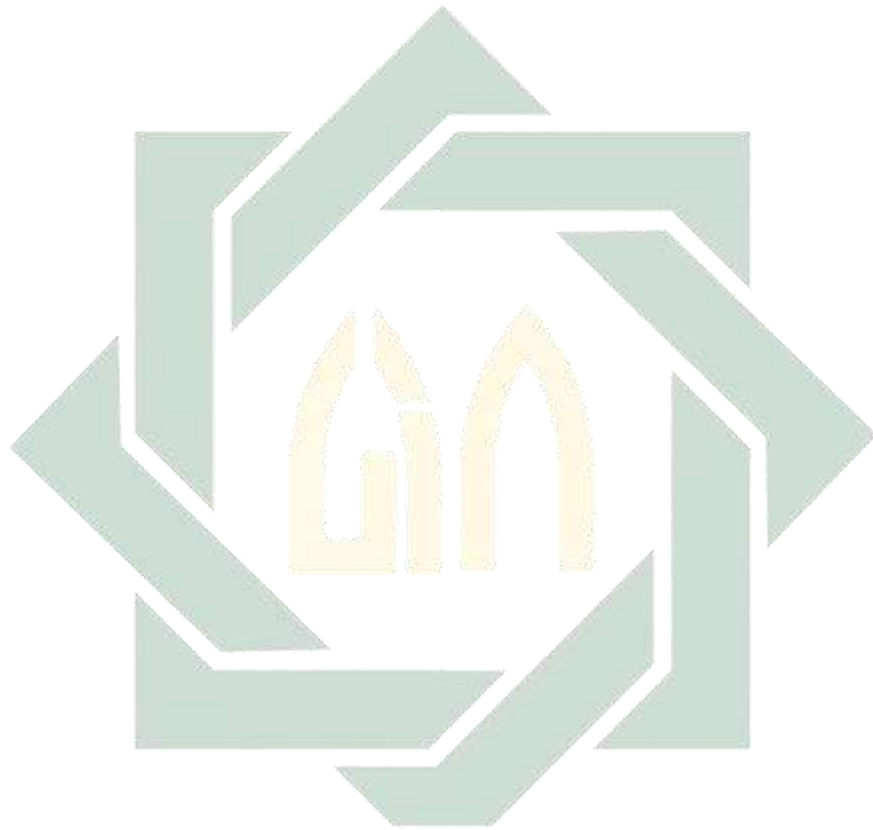
## ABSTRAK

**Nabilah Permata Budi (D73218058), 2022. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya. Dosen Pembimbing I Dr. Mukhlisah AM, M. Pd., dan Dosen pembimbing II Hj. Ni'matus Sholohah, M. Ag.**

Skripsi ini berjudul Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab fokus penelitian mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya, peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya, peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya, penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya, dan dampak yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru tetap, orang tua peserta didik dan peserta didik SD Khadijah 3 Surabaya. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti menggunakan model penelitian Miles dan Huberman dalam analisis dan interpretasi data serta teknik triangulasi sumber dalam menguji keabsahan data dalam penelitian. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa, (1) Guru, karyawan, orang tua peserta didik, dan peserta didik dapat merasakan hasil dari penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya. Diantaranya pembangunan dan pengembangan sekolah dapat berjalan dengan baik dan maksimal baik berupa fisik maupun program sekolah yang dijalankan secara aktif oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sehingga dapat sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh *stakeholder*. (2) Peningkatan mutu pendidikan didapatkan melalui program dan kebijakan yang ditentukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya. Melalui pengembangan pada kurikulum yang digunakan, sarana prasarana yang memadai, dan adanya jaringan kerja sama yang dibangun tidak hanya dalam sesama lingkup pendidikan dapat memberikan dampak yang cukup berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya. (3) Peningkatan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya didapatkan melalui sistem pengawasan, pengendalian, dan sistem evaluasi yang dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya melalui Program Penilaian Kinerja Guru, selain itu juga memfasilitasi guru dalam mengembangkan potensi diri dan profesionalisme melalui pelatihan dan *workshop*. (4) Kepala sekolah perempuan melalui penerapan perilaku asertif berusaha melakukan pengelolaan dan pemberdayaan terhadap sumber daya di SD Khadijah 3 Surabaya sehingga melalui program, kebijakan, tindakan, keputusan yang ditetapkan kepala sekolah perempuan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu pendidikan dan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya. (5) Dampak yang ditimbulkan dari penerapan perilaku

asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya mampu menunjang produktivitas sumber daya secara optimal dan terus-menerus, mutu pendidikan dan kinerja guru dapat mengalami peningkatan, selain itu hambatan dan dukungan yang ada dijadikan sebagai retropeksi bagi kepala sekolah perempuan dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya.

**Kata Kunci: Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan, Mutu Pendidikan, dan Kinerja Guru.**



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	i
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iii
MOTTO .....	vii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	13
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	14
E. Definisi Konseptual.....	16
F. Keaslian Penelitian.....	20
G. Sistematika Pembahasan .....	24
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan .....	27
1. Pengertian Perilaku Asertif .....	29
2. Ciri-Ciri Perilaku Asertif .....	32
3. Aspek-Aspek Perilaku Asertif .....	34



4. Pengertian Kepala Sekolah Perempuan .....	36
5. Peran Kepala Sekolah .....	38
6. Karakteristik Kepala Sekolah .....	40
7. Pengertian Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan .....	42
8. Ciri-Ciri Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan .....	44
B. Tinjauan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru .....	47
1. Pengertian Mutu Pendidikan .....	52
2. Karakteristik Mutu Pendidikan .....	54
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	58
4. Pengertian Kinerja Guru .....	61
5. Kualifikasi dan Kompetensi Guru .....	63
6. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	66
C. Tinjauan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru .....	69
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	74
B. Lokasi Penelitian .....	75
C. Sumber Data dan Informan Penelitian .....	76
D. Metode Pengumpulan Data .....	78
E. Teknik Analisis Data .....	83
F. Keabsahan Data .....	87
G. Pedoman Penelitian .....	90

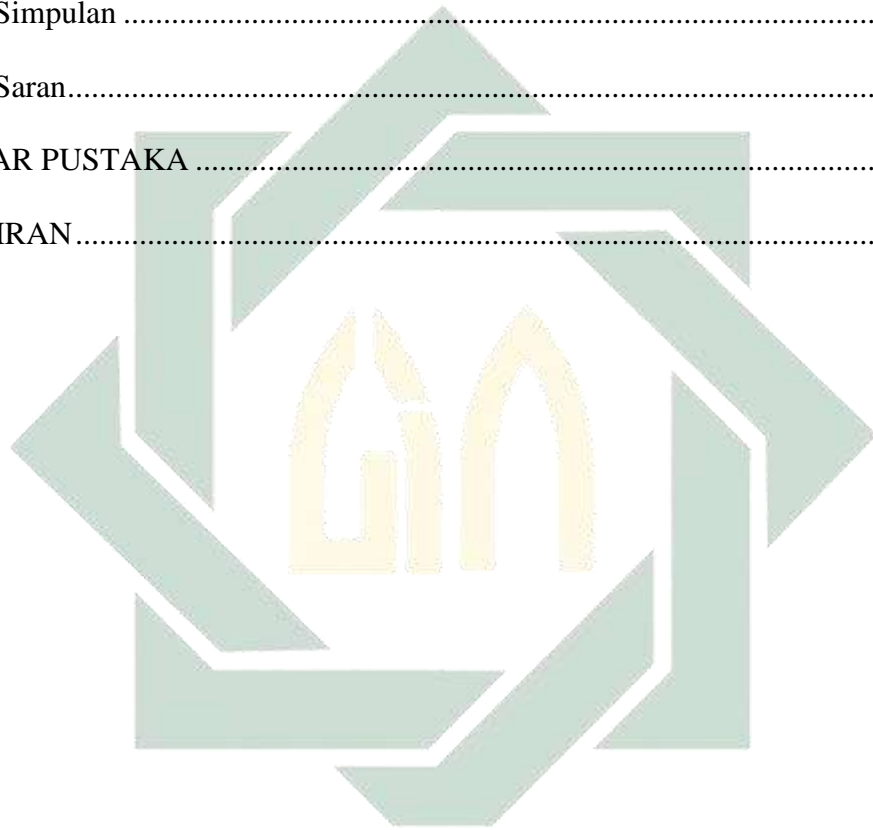
## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	98
B. Temuan Penelitian	
1. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya .....	106
2. Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya .....	124
3. Peningkatan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.....	149
4. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.....	169
5. Dampak dari Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya .....	190
C. Analisis Temuan Penelitian	
1. Pembahasan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya.....	205
2. Pembahasan Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya.....	212
3. Pembahasan Peningkatan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya....	223
4. Pembahasan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya .....	234

5. Pembahasan Dampak dari Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.....	243
--	-----

BAB V PENUTUP

A. Simpulan .....	252
B. Saran.....	255
DAFTAR PUSTAKA .....	257
LAMPIRAN.....	268



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Informan Penelitian.....	76
Tabel 2 Indikator Data Kebutuhan Wawancara.....	79
Tabel 3 Indikator Data Kebutuhan Observasi.....	81
Tabel 4 Indikator Data Kebutuhan Dokumentasi.....	82
Tabel 5 Pengkodean Data Penelitian.....	85
Tabel 6 Lembar Observasi.....	90
Tabel 7 Pedoman Wawancara.....	91
Tabel 8 Pedoman Dokumentasi.....	97
Tabel 9 Jadwal Kegiatan Penelitian di SD Khadijah 3 Surabaya.....	105
Tabel 10 Daftar Sumber Dana dari Pihak Luar Sekolah.....	219

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Brosur Penerimaan Peserta Didik Baru.....	268
Gambar 2 Brosur Visi Misi SD Khadijah 3 Surabaya .....	268
Gambar 3 Brosur Pendaftaran SD Khadijah 3 Surabaya .....	268
Gambar 4 SD Khadijah 3 Surabaya Tampak Depan.....	268
Gambar 5 Gedung Sekolah SD Khadijah 3 Surabaya.....	268
Gambar 6 Musholla Baru SD Khadijah 3 Surabaya Tahap Pembangunan.....	268
Gambar 7 Ruang Kelas SD Khadijah 3 Surabaya.....	268
Gambar 8 Ruang Komputer SD Khadijah 3 Surabaya.....	268
Gambar 9 Ruang Kelas yang Dilengkapi AC .....	268
Gambar 10 <i>Green House</i> SD Khadijah 3 Surabaya .....	268
Gambar 11 Peserta Didik Turun Menuju Musholla Lama untuk Sholat Dhuha.	268
Gambar 12 Sholat Dhuha Berjamaah di Kelas .....	268
Gambar 13 Kepala Sekolah Perempuan Melakukan Salam dengan Peserta Didik yang Baru Datang Sekolah.....	268
Gambar 14 Kepala Sekolah Perempuan Memantau Kegiatan Sholat Dhuha di Kelas.....	268
Gambar 15 Buku Cetak Karya Guru dan Peserta Didik .....	268
Gambar 16 Video Pembelajaran yang Dibuat Guru Secara Mandiri.....	268
Gambar 17 Kegiatan Belajar Mengajar di Luar Kelas.....	268
Gambar 18 <i>Workshop</i> Kurikulum Merdeka.....	268
Gambar 19 Raker Persiapan Pembelajaran 2022-2023.....	268
Gambar 20 Kegiatan Tasmik Hafalan Al-Quran .....	268

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan merupakan cara lanjutan yang dilakukan untuk orang-orang dalam suatu institusi dalam mencapai tugas kerja.<sup>1</sup> Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan menggerakkan, mendorong dan juga mengerahkan sekelompok orang dibawahnya dengan tujuan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan berlandaskan kepercayaan, kerja sama dan semangat antara pemimpin dan juga bawahan yang dipimpinnya.<sup>2</sup> Pemimpin pendidikan juga berperan sebagai motor penggerak bagi lembaga pendidikan dalam menggerakkan proses perubahan yang terjadi dalam lembaga pendidikan tersebut dengan cara memberikan kepercayaan serta wewenang yang sesuai.<sup>3</sup>

Menurut Umar kepemimpinan bukan milik golongan tertentu, tidak membedakan gender laki-laki maupun perempuan sehingga gender perempuan juga bisa menjadi seorang pemimpin. Growe dan Montgomery menyatakan kepemimpinan yang dipimpin perempuan lebih menekankan pada terjalannya interaksi dan hubungan yang dilakukan oleh guru, siswa, wali siswa, rekan kerja dan masyarakat. Selain itu Growe dan Montgomery juga

---

<sup>1</sup> Khalid Mahmood and Muhammad Rifaqat, "Head Teacher AS A Leader: An Analysis of Head Teachers Practices Based on Hersey Blanchard Model in Azad Jammu & Kashmir," *International Research Journal of Education and Innovation* 2, no. 2 (September 20, 2021): 41–49.

<sup>2</sup> Umar Sidiq and Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 124-125.

<sup>3</sup> Nurtanio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah Sebagai Manager Dan Leader)* (Yogyakarta: Interlude, 2019), 1.

menyatakan perempuan lebih berfokus pada kepemimpinan yang bersifat instruksional dan partisipatif, saling memberi dan menerima segala bentuk kontribusi, dukungan, partisipasi serta memberi dan menerima informasi pada kegiatan pengambilan keputusan yang disetujui oleh setiap pihak yang terlibat di dalamnya.<sup>4</sup>

Perilaku asertif kepala sekolah perempuan menurut Jhonli Aji Kasio dalam penelitiannya adalah sebagai kemampuan komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan gender perempuan dalam mengutarakan segala sesuatu yang ada dalam pikiran dan perasaannya secara jelas, jujur, dan terbuka kepada guru atau tenaga kependidikan lainnya tanpa menyakiti serta menghormati hak yang dimiliki orang lain.<sup>5</sup>

Pemimpin yang berperilaku asertif cenderung terbuka dalam menangani konflik dan kritik, sedangkan dalam pengambilan keputusan tidak mengabaikan argumentasi dari setiap sudut pandang, dan mengedepankan kesejahteraan organisasi serta setiap individu. Nurtanio berpendapat bahwa perilaku asertif cocok digunakan oleh pemimpin termasuk kepala sekolah karena perilaku asertif memberikan rasa aman, nyaman, serta dapat menangkalkan kemarahan, rasa takut dan malu yang dirasakan pemimpin.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> M Basith Abdillah, "KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Kasus Di MI Sabilul Huda Ds Karang Joho Kec Badegan Kab Ponorogo)" (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2020), 20.

<sup>5</sup> Jhonli Aji Kasio, "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang" (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020), 20.

<sup>6</sup> Suci Qurrotu 'Aini, "Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan Di MINU Waru 1 Sidoarjo" (Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), accessed February 18, 2022, <http://digilib.uinsby.ac.id/25893/>.

Kepala sekolah perempuan memiliki kepedulian yang cukup tinggi terhadap kesejahteraan guru, tenaga kependidikan, staff lainnya, dan juga peserta didik hal ini juga disebut dengan gaya kepemimpinan horizontal.<sup>7</sup> Melalui penerapan perilaku asertif pada kepala sekolah perempuan dapat mempengaruhi orang lain dan membawa pengaruh pada hubungan yang dibangun sehingga etos kerja dan produktivitas sumber daya yang dihasilkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih bijak dan diplomatis.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional atau Depdiknas mutu dalam konteks pendidikan memiliki tiga pembentuk utama yakni *input*, proses dan *output* pendidikan.<sup>8</sup> Mutu pendidikan menurut Hoy, Jardie dan Wood merupakan evaluasi dari proses pendidikan yang tujuannya memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan *stakeholder*, meningkatkan pengembangan bakat peserta didik serta meningkatkan kebutuhan untuk mencapai target tertentu dalam proses pendidikan.<sup>9</sup>

Tim *Whole District Development* (WDD) mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila memiliki beberapa faktor diantaranya:<sup>10</sup>

1. Lembaga pendidikan atau sekolah memiliki visi dan misi yang jelas.
2. Memiliki kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan tugasnya.

<sup>7</sup> Corinne Brion and A. Ampah-Mensah, "Changing Cultural Norms Through Educational Leadership: Voices from Ghanaian Women Principals," *International Journal of Educational Management* 35 (2021): 7.

<sup>8</sup> Supadi, *MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN* (Jakarta Timur: UNJ PRESS, 2021), 19.

<sup>9</sup> Roni Harsoyo, "Model Pengembangan Mutu Pendidikan (Tinjauan Konsep Mutu Kaoru Ishikawa)," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 106.

<sup>10</sup> Alfian Tri Kuntoro, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (May 31, 2019): 95.



3. Memiliki tenaga pendidik atau guru yang profesional.
4. Memiliki lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif.
5. Ramah siswa.
6. Memiliki pengelolaan manajemen yang kuat.
7. Memiliki kurikulum yang luas serta berimbang.
8. Memiliki penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna.
9. Memiliki hubungan baik serta tingkat pelibatan masyarakat yang tinggi.

Melalui pernyataan WDD di atas kepala sekolah profesional dan guru profesional memiliki peran yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Mutu sendiri merupakan bentuk dari komitmen yang dibuat untuk dicapai dengan keseriusan dan kesungguhan yang melibatkan seluruh pihak terkait secara sentral guna menghadirkan mutu itu sendiri.<sup>11</sup>

Kepala sekolah merupakan pemimpin lembaga pendidikan yang difungsikan untuk menjaga kualitas lembaga pendidikan dan tetap menekankan pada kualitas sistem serta proses pendidikan, selain itu kepala sekolah harus mampu meyakinkan output bahwa masih tetap berada pada kualitas yang konsisten.<sup>12</sup> Indikator yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mutu pendidikan.<sup>13</sup>

Kinerja guru menurut Sanusi adalah kemampuan dalam menjalankan, menyelesaikan, dan memenuhi tanggung jawab sebagai guru dalam

---

<sup>11</sup> Erwin Firdaus et al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 18.

<sup>12</sup> Lantip Diat Prasojo, *MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN* (Yogyakarta: UNY Press, 2016), 10.

<sup>13</sup> Tuti Andriani, "Peran Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru," *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (October 8, 2019): 18–23.

menjalankan tugasnya menjadi fasilitator pembelajaran serta kemampuan untuk mencapai sasaran dan standar di lembaga pendidikan secara maksimal dan memuaskan.<sup>14</sup> Kinerja guru juga diartikan sebagai kompetensi yang terwujud karena adanya tindakan guru dalam bekerja melaksanakan tugasnya.<sup>15</sup>

Peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan melakukan pembinaan disiplin kepada guru dengan cara menunjukkan sikap keteladanan, selain itu kepala sekolah juga perlu mengarahkan guru mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan misalnya mengikuti seminar dan *workshop* guna meningkatkan kompetensi diri. Muspawi mengungkapkan bahwa kegiatan pelaksanaan pembinaan dan melibatkan guru dalam kegiatan pendidikan dan latihan, mengikuti seminar, *workshop*, ataupun mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru merupakan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah.<sup>16</sup>

Berlandaskan program MKKS atau program Musyawarah Kelompok Kerja Kepala Sekolah, ada beberapa program yang dapat dijalankan guna meningkatkan kinerja guru yang juga mewakili aspek peningkatan kinerja

---

<sup>14</sup> Sanusi Sanusi, "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Cempaka Putih Timur 03," *Jurnal Stie Triguna* 8, no. 1 (2019): 11.

<sup>15</sup> Didi Pianda, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jawa Barat: CV Jejak (Jejak Publisher), 2018), 15.

<sup>16</sup> Bradley Setiyadi and Viona Rosalina, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 2, no. 1 (January 1, 2021): 77.

guru yaitu aspek afektif, aspek kognitif, dan aspek psikomotorik, program tersebut antara lain:<sup>17</sup>

1. Program pertemuan ilmiah guru, yang meliputi kegiatan diskusi panel, seminar, konferensi, simposium, diskusi dan kegiatan lokakarya.
2. Program lomba kreativitas guru, yang difungsikan untuk menggali kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing guru dalam mengembangkan sistem pembelajaran yang digunakan baik secara strategi, model, pendekatan ataupun media yang digunakan.
3. Program guru berprestasi, guru yang terpilih sebagai guru berprestasi memiliki kriteria khusus yang meliputi banyaknya siswa bimbingannya yang berprestasi, kemampuannya dalam akademik, sikap, pengalaman dalam mengikuti lomba, lokakarya, seminar dan dilihat dari produng yang dihasilkan misalnya hasil penelitian, tulisan populer dan buku.
4. Program pelatihan, contoh program yang bisa diselenggarakan secara mandiri oleh sekolah adalah pelatihan pembelajaran *online* dan pelatihan penerapan pembelajaran modern yang disertai dengan demonstrasi mengajar.
5. Program seminar motivasi.
6. Program *lesson study*, program yang menyajikan pembinaan profesi terhadap pendidik yang dilakukan secara berkelanjutan melalui pengkajian pembelajaran.

---

<sup>17</sup> Agus Santoso, Andi Achmad, and Muhammad Ibnu Syam Wardana, "Pengaruh Program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dan Musyawarah Kelompok Kerja Kepala Sekolah (MKKKS) Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Di Kabupaten Kutai Kartanegara," *SYAMIL: Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education)* (June 10, 2019): 76–79.

7. Program hibah penelitian, guru dipersilahkan melaksanakan penelitian di sekolah dengan mengajukan proposal penelitian yang dilakukan baik dengan tim atau dilakukan secara individu yang nantinya akan diseleksi oleh tim *reviewer* yang telah dibentuk sekolah sebelumnya dan didanai oleh pihak sekolah.
8. Program tulisan profesional.

Indikator lainnya yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah guru dan tenaga pendidik. Oleh karena itu kepala sekolah juga dituntut melakukan kerja sama yang baik untuk mengembangkan potensi kinerja guru sehingga menghasilkan pembelajaran yang optimal dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>18</sup> Sejalan dengan pendapat Lipham bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam membuat sekolah yang efektif, efisien, mandiri, produktif, akuntabel selain itu juga membuat sekolah lebih berkualitas dengan kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas pula.<sup>19</sup>

Kepala sekolah perempuan berarti bahwa personel yang bertanggung jawab penuh dan memiliki wewenang dalam lembaga pendidikan adalah seorang perempuan. Dimana kepala sekolah perempuan juga mampu dan siap dalam mempengaruhi mengingat tugasnya sebagai seorang pemimpin yang bertugas membina.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Komsatun Lailiyah, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru Di SDIT AT-TAQWA Surabaya," *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 1–3.

<sup>19</sup> Jajat Munajat, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Pengembangan Profesionalisme Guru* (Yogyakarta: CV. Bintang Pustaka Madani, 2021), 2.

<sup>20</sup> Suraya Suraya, Haeril Haeril, and Kasman Kasman, "Peran Kepemimpinan Perempuan (Studi pada Kepemimpinan Ibu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Bima)," *YUME: Journal of Management* 4, no. 1 (2021): 134.

Wardani juga mengungkapkan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan dapat jauh lebih berprestasi yang dilihat dari ranking sekolah. Kepala sekolah perempuan dalam kepemimpinannya memberikan lebih banyak perhatian, kesabaran dan disiplin di waktu yang sama dalam memberikan motivasi kerja kepada guru. Selain itu kepala sekolah perempuan juga melakukan pendekatan psikis terhadap bawahannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru sehingga dapat ditemukan solusi lebih tepat pada permasalahan yang ada dengan mengetahui dan memahami sifat serta karakter kepribadian guru.<sup>21</sup>

Perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan dengan membangun pola komunikasi yang tetap dengan jujur dan terbuka dikeluarkan atau dinyatakan oleh kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan secara bijaksana dan adil selain itu tetap menjaga, menghormati dan tidak melukai hak orang lain, tetapi tetap mempertahankan hak pribadi dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan juga meningkatkan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya menggunakan perilaku asertif untuk dapat memotivasi dan melakukan pendekatan psikis terhadap guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam menyelesaikan permasalahan pendidikan di lembaga sehingga semua komponen pendidikan dapat bersinergi untuk mencapai kinerja maksimal dan meningkatkan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya.

---

<sup>21</sup> Rianae, Teti Berliani, and Erenfried Dagau, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Pada Sekolah Swasta Efektif Di Kota Palangka Raya," *Equity In Education Journal (EEJ)* 2, no. 1 (2020): 47–48.

Kepala sekolah merupakan penentu keberhasilan dalam lembaga pendidikan berdasarkan tugas, fungsi serta harapan yang diinginkan lembaga pendidikan tersebut.<sup>22</sup> Sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan Wahjosumidjo bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah.<sup>23</sup> Selain kepala sekolah guru juga memegang kunci dalam keberhasilan sekolah. Ada tidaknya guru profesional membawa dampak yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.<sup>24</sup>

Mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kinerja guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Saling bekerja sama, berkoordinasi dan melakukan sinkronasi terhadap inisiatif yang kreatif, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, para guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tanggung jawab demi meningkatnya mutu pendidikan dan kualitas pendidikan di Indonesia khususnya di SD Khadijah 3 Surabaya.

Melakukan peningkatan mutu pendidikan dilakukan SD Khadijah 3 Surabaya agar penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan dapat sesuai dengan kebijakan pendidikan yang sebelumnya telah ditentukan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi proses serta aktivitas pendidikan. Selain

<sup>22</sup> Erham Syarif, Happy Fitria, and Achmad Wahidy, "The Impact of Leadership Style, Motivation, and Teacher Work Discipline on Teacher Performance at MTs Negeri 2 in Palembang City:" (Presented at the International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021), Palembang, Indonesia, 2021), accessed January 26, 2022, <https://www.atlantispress.com/article/125958736>.

<sup>23</sup> Ida Laila, "ANALISIS KEBERHASILAN KEPALA SEKOLAH DASAR UNGGULAN AISYIYAH CURUP DALAM MENGELOLA SEKOLAH" (Tesis, IAIN Curup, 2018), 51.

<sup>24</sup> Sulastris Sulastris, Happy Fitria, and Alfroki Martha, "Kompetensi Profesional Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Journal of Education Research* 1, no. 3 (December 1, 2020): 259.

itu mutu pendidikan digunakan juga untuk mendayagunakan proses pendidikan agar sesuai dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan siswa, lebih mengetahui kebutuhan lembaga, kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dirasakan SD Khadijah 3 Surabaya untuk dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya guna memajukan sekolah dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Kinerja guru adalah hasil yang telah dicapai oleh guru dari apa yang telah diamanatkan dan bisa dipertanggung jawabkan. Selain itu kinerja guru berada di tingkat kulminasi yang berasal dari kombinasi antara keterampilan, konsisi eksternal, dan upaya sifat keadaan.<sup>25</sup> Wardani dalam penelitiannya mengungkap bahwa kepala sekolah perempuan memiliki pengaruh yang lebih positif pada motivasi kinerja guru.<sup>26</sup>

Kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya perlu untuk ditingkatkan secara berkelanjutan dan terus menerus dengan cara tetap memperhatikan dan mengontrol guru dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dengan berbagai program yang direncanakan oleh kepala sekolah maupun *stakeholder* seperti program pelatihan dan program pembinaan yang dilakukan dan dilaksanakan oleh guru dengan maksimal akan membuat kinerja guru mengalami peningkatan.

---

<sup>25</sup> Elvi Juniarti, Nur Ahyani, and Arif Ardiansyah, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1, no. 3 (November 9, 2020): 196–197.

<sup>26</sup> Novtri Mariatie et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Mediasi Motivasi Kerja.," *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 1, no. 2 (July 4, 2021): 104–105.

Peningkatan kinerja guru dilakukan di SD Khadijah 3 Surabaya agar eksistensinya sebagai pendidik tetap bersinar dan tidak tenggelam oleh perkembangan zaman dan orang-orang di dalamnya. Kinerja guru yang berkualitas akan berdampak pada mutu pembelajaran yang dibawakan begitu pula dengan mutu lulusan dan mutu pendidikan juga terpengaruh secara tidak langsung. Peningkatan kinerja guru juga perlu ditingkatkan karena posisinya yang sebagai ujung tombak pada pendidikan.

Kepala sekolah perempuan memainkan peran kunci dalam menjadi panutan bagi guru bergender perempuan dan juga memberikan mereka zona nyaman untuk berbagi masalah pribadi, profesional, dan keprihatinan yang dirasakan untuk mendapatkan konseling sebagaimana mestinya. Karakter yang dimiliki kepala sekolah perempuan tidak hanya akan memberikan kesempatan belajar bagi guru perempuan tetapi juga kepada keseluruhan guru, staf dan juga siswa dalam meningkatkan kinerja mereka karena kepala sekolah perempuan cenderung bersikap sabar, santun, dan mengambil pendekatan yang bersifat suportif serta inspiratif sehingga tercipta juga transformasi pembelajaran di sekolah.<sup>27</sup>

Perilaku asertif kepala sekolah perempuan yang digunakan sebagai gaya komunikasi dalam memimpin SD Khadijah 3 Surabaya sehingga tercipta suasana sekolah yang nyaman dan terbuka dalam mengembangkan kualitas pendidikan lembaga. Mutu pendidikan dilakukan SD Khadijah 3 Surabaya

---

<sup>27</sup> Muhammad Arif, Haji Karim Khan, and Sajjad Hussain, "Teachers' Experiences of Working under the Leadership of Women Principals at Secondary Schools in Remote Pakistan: A Qualitative Inquiry," *Research Journal of Social Sciences and Economics Review* 2, no. 1 (May 7, 2021): 485.



untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan beserta program-program yang tersusun di dalamnya. Hubungan yang saling berkaitan dan bersinergi antara kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan menggunakan perilaku asertif sebagai gaya komunikasinya, pengembangan mutu pendidikan dan kinerja guru yang ada di sekolah bertujuan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas tinggi.

Sekolah Dasar Khadijah 3 Surabaya merupakan lembaga pendidikan swasta yang telah memiliki akreditasi A berdasarkan sertifikat 200/BAP-S/M/SK/X/2016.<sup>28</sup> Program unggulan yang ditawarkan oleh SD Khadijah 3 Surabaya kepada masyarakat diantaranya: 1) Program pembiasaan agama yang meliputi kegiatan pembiasaan dalam hal sholat berjamaah, tartil, dan tahfidz setiap hari, 2) Program implementasi kurikulum yang digunakan kurikulum nasional 2013, kurikulum agama dan kurikulum cambridge, 3) Ekstra unggulan yang meliputi program tahfidz, silat, *english*, robotik, futsal, dan tari, 4) Sarana prasarana unggulan diantaranya kelas *full AC* dan media, *eco green school*, kamar mandi yang ada di setiap lantai, lapangan olahraga, *playground*, perpustakaan, laboratorium IPA, UKS, Auditorium, dan Mushola. Visi yang ditawarkan oleh SD Khadijah 3 Surabaya adalah “Pusat pendidikan Islam yang membentuk sumber daya manusia unggul dan kompetitif”.<sup>29</sup>

Kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya adalah seorang perempuan yang mampu menyusun rencana program kerja dengan ranah meningkatkan

<sup>28</sup> “SD Khadijah 3 - Data Sekolah,” accessed January 19, 2022, [https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SD%20KHADIJAH%203\\_128112](https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SD%20KHADIJAH%203_128112).

<sup>29</sup> “Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) – SD Khadijah Surabaya,” n.d., accessed January 19, 2022, <https://sd-khadijah-surabaya.com/penerimaan-peserta-didik-baru-ppdb/>.

produktivitas dan kualitas mutu maupun kinerja personil sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan harapan. Adanya kepemimpinan perempuan yang sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan dan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya mendorong peneliti untuk tertarik mengetahui seberapa berpengaruhnya kepemimpinan asertif yang dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya. Melalui latar belakang tersebut peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini terfokus pada “Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya” yang diuraikan dalam pertanyaan berikut:

1. Bagaimana penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya?
2. Bagaimana mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya?
3. Bagaimana kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya?
4. Bagaimana penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya?
5. Adakah dampak yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja

guru di SD Khadijah 3 Surabaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan fokus penelitian di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.
5. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis
  - a. Penelitian ini digunakan untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar sarjana pendidikan (S. Pd.) fakultas tarbiyah dan keguruan program studi manajemen pendidikan islam di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

- b. Penelitian ini berguna untuk memberikan dampak positif berupa pengetahuan secara teoritik kepada kaum akademik, masyarakat, maupun kepada peneliti sendiri mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru dalam jenjang sekolah dasar.
  - c. Penelitian ini berguna sebagai motivasi bagi kepala sekolah perempuan, karena pemberian segala bentuk motivasi atau pujian pada perempuan akan memberikan dampak yang lebih positif sehingga hasil yang diinginkan dapat tercapai.
  - d. Penelitian ini berguna sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah perempuan, mutu pendidikan, dan kinerja guru.
2. Secara Praktis
- a. Penelitian ini berguna sebagai bahan informasi dan rujukan bagi guru, kepala sekolah, lembaga pendidikan, dan tenaga pendidik dalam melakukan penataan kembali posisi pada lembaga pendidikan dalam upaya peningkatan kinerja dan peningkatan mutu pendidikan.
  - b. Penelitian ini berguna sebagai bahan bacaan untuk menambah wawasan, pengetahuan, pengalaman, dan sebagai bahan banding dalam melakukan penelitian atau sejenisnya.

## E. Definisi Konseptual

Judul penelitian ini adalah “Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Kinerja Guru dan Mutu Pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya”, untuk menjelaskan judul tersebut dibutuhkan definisi dari beberapa kata yang terdapat dalam judul tersebut sehingga definisi konseptual ini digunakan peneliti untuk memudahkan pemahaman dan pengandaian atau penjelasan oleh pembaca. Berikut ini paparan dari istilah yang digunakan oleh peneliti dalam skripsi dengan judul tersebut, diantaranya sebagai berikut:

### 1. Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan

#### a. Perilaku

Perilaku menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki pengertian tanggapan yang dilakukan oleh seseorang atau reaksi yang timbul dari manusia yang terwujud karena adanya rangsangan atau lingkungan dengan bentuk respon yang ditunjukkan secara langsung oleh manusia itu sendiri maupun tidak ditunjukkan secara langsung sehingga respon tersebut tidak bisa dilihat secara langsung oleh orang lain.<sup>30</sup>

#### b. Asertif

Asertif menurut Alberti dan Emmons merupakan perilaku seseorang dalam bertindak sesuai naluriah terkait dengan kepentingan atau kebutuhan diri sendiri tanpa adanya kecemasan yang tidak

<sup>30</sup> “Arti Kata Perilaku - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online,” accessed February 18, 2022, <https://kbbi.web.id/perilaku>.

seharusnya dirasakan sehingga dapat mengekspresikan perasaan jujur, tenang, nyaman, dan dapat memanfaatkan hak pribadi tanpa menyangkal hak orang lain.<sup>31</sup>

#### c. Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa kepala sekolah merupakan motor penggerak dalam organisasi sekolah, sebagai penentu kebijakan sekolah yang akan mengarahkan organisasi sekolah merealisasikan tujuan-tujuan dalam pendidikan.<sup>32</sup> Kepala sekolah menurut Hasan Basri adalah pemimpin yang memimpin sekolah sebagai organisasi pendidikan yang menjalankan kegiatan belajar mengajar.<sup>33</sup>

#### d. Perempuan

Perempuan adalah istilah yang digunakan untuk segala umur dan digunakan untuk membedakan jenis kelamin manusia oleh masyarakat untuk membedakannya dengan laki-laki. Kata perempuan dalam bahasa Sanskerta berarti makhluk yang mempunyai kemuliaan atau kemampuan.<sup>34</sup>

Jadi, yang dimaksud dengan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dengan gender perempuan dalam mengekspresikan

<sup>31</sup> Wiwik Zainar Sri Utami and Lu'luin Najwa, "Hubungan Antara Tipe Kepribadian Populer Dengan Perilaku Asertif," *Jurnal Paedagogy* 7, no. 2 (April 12, 2020): 56.

<sup>32</sup> Sofianti Nafsiah and Jauharotul Maknyah, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SDI Nurul Yaqin Kapedi Bluto Sumenep," *Dirosat : Journal of Islamic Studies* 6, no. 1 (June 8, 2021): 54.

<sup>33</sup> Hasan Basri, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Modern* (Jawa Barat: CV Jejak (Jejak Publisher), 2021), 13.

<sup>34</sup> "Perempuan," *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, February 20, 2022, accessed February 18, 2022, <https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Perempuan&oldid=20703920>.

perasaan dan pemikirannya secara jujur, jelas, terbuka dan tenang tanpa menyakiti perasaan serta menyangkal hak orang lain.

## 2. Meningkatkan Mutu Pendidikan

### a. Meningkatkan

Meningkatkan memiliki pengertian atau definisi yang sama dengan menaikkan, mempertinggi ataupun memperhebat derajat atau taraf tertentu berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).<sup>35</sup>

### b. Mutu

Mutu menurut Lukman memiliki pengertian sebagai ukuran baik buruk dari suatu benda, taraf atau derajat yang digunakan mengukur kepandaian, kecerdasan dan lain sebagainya. Menurut Mulyadi mutu adalah sesuatu yang distandarkan dan disyaratkan serta sesuai.<sup>36</sup>

### c. Pendidikan

Pendidikan adalah proses pendewasaan manusia melalui proses, cara, pengajaran, pelatihan, dan perbuatan mendidik dengan tujuan untuk perubahan sikap dan tata laku yang dimiliki manusia atau sekelompok manusia.<sup>37</sup> Pendidikan adalah sarana yang digunakan untuk mengubah tatanan masyarakat dan memajukan segala bidang penghidupan manusia agar tercipta kehidupan yang lebih baik.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> “Arti Kata Tingkat - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online,” accessed February 18, 2022, <https://kbbi.web.id/tingkat>.

<sup>36</sup> Andi Noviyandi and Ihsan Dacholfany, *Implementasi MBS Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Lampung: CV. Laduny Alifatama, 2020), 20.

<sup>37</sup> Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), 25-26.

<sup>38</sup> Dodi Ilham, “Menggagas Pendidikan Nilai Dalam Sistem Pendidikan Nasional,” *Didaktika*:

Jadi, yang dimaksud dengan meningkatkan mutu pendidikan dalam penelitian ini adalah cara atau perbuatan yang dilakukan untuk menaikkan kemampuan atau nilai tambah sistem pendidikan yang dilihat dari segi pengelolaan dan dari segi proses dalam pendidikan secara efektif dan efisien.

### 3. Kinerja Guru

#### a. Kinerja

Kinerja menurut Smith didefinisikan sebagai hasil dari proses. Sedangkan Mulyasa mendefinisikan kinerja sebagai unjuk kerja, capaian kerja, pelaksanaan kerja, prestasi kerja, atau hasil kerja yang telah dilakukan.<sup>39</sup>

#### b. Guru

Guru merupakan profesi yang dimiliki seseorang yang dengan pekerjaan sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih dalam lembaga pendidikan dengan kriteria memiliki dan menguasai dasar pengetahuan mengenai kependidikan agar siswa dapat mencapai keberhasilan dalam belajar sesuai dengan sasaran kegiatan proses belajar mengajar yang dilakukan.<sup>40</sup>

Jadi, yang dimaksud kinerja guru dalam penelitian ini adalah kemampuan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan atau tugas

---

*Jurnal Kependidikan* 8, no. 3 (August 1, 2019): 115–121.

<sup>39</sup> Yunus Russamsi, Hanhan Hadian, and Acep Nurlaeli, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19,” *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management* 2, no. 3 (2020): 245.

<sup>40</sup> Agustini Buchari, “Peran Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran,” *Jurnal Ilmiah Iqra’* 12, no. 2 (December 25, 2018): 110–111.



yang dilakukan oleh seorang guru di lembaga pendidikan sehingga target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya tercapai.

Sehingga, yang dimaksud dengan perilaku asertif kepala sekolah perempuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan dalam mengomunikasikan apa yang diinginkan, dirasakan dan juga dipikirkan secara jujur, tenang, nyaman, terbuka dan tetap menghormati hak pribadi yang dimiliki oleh orang lain. Pengertian meningkatkan mutu pendidikan yang dimaksud adalah usaha yang dilakukan lembaga pendidikan dalam memperbaiki, meningkatkan derajat atau taraf dari hasil penyelenggaraan pendidikan sehingga efektivitas dan efisiensi dari aktivitas pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan kebijakan pendidikan. Sedangkan kinerja guru merupakan hasil dari kegiatan tugas utama yang dilakukan oleh guru sesuai dengan tanggung jawab dan juga wewenangnya.

Maksud peneliti berdasarkan paparan penjelasan di atas adalah upaya kepala sekolah perempuan melalui penerapan perilaku asertif yang diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru-guru yang ada di sekolah.

#### **F. Keaslian Penelitian**

Keaslian penelitian merupakan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang memiliki karakteristik serupa berdasarkan tema yang diangkat. Berdasarkan hasil penelusuran yang peneliti lakukan, ditemukan beberapa hasil penelitian yang telah diteliti orang lain dengan prespektif fokus yang

berbeda tetapi memiliki objek serupa. Hasil penelitian tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. *Skripsi*, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Maneron 3 Kabupaten Bangkalan Madura, dibuat oleh Firda pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan teori dari Admodiwirio pada pembahasan kepemimpinan dan pembahasan kinerja guru menggunakan teori dari George R Terry sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan teori dari Alberti dan Emmons pada pembahasan perilaku asertif dan pembahasan kinerja guru menggunakan teori dari Smith. Penelitian ini memiliki kesamaan metode dengan penelitian yang peneliti lakukan yakni menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan berperan aktif dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga administrasi melalui program-program pelatihan atau *workshop* dan pemberian teladan oleh kepala sekolah perempuan. Keberhasilan kepala sekolah perempuan yang ditandai juga dengan peningkatan peserta didik dan prestasi yang diraih.

Perbedaan yang cukup signifikan dalam penelitian ini adalah fokus pembahasan yang membahas mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah perempuan dan peningkatan kinerja guru di SDN Maneron 3 Bangkalan Madura sedangkan penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada perilaku asertif kepala sekolah perempuan, peningkatan mutu

pendidikan dan peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.<sup>41</sup>

2. *Skripsi*, Perilaku Kepemimpinan Perempuan di SD Negeri Margorejo VI Surabaya, dibuat oleh Risma Amiliya Nur Indahsari pada tahun 2021. Penelitian ini menggunakan teori dari Mansour Fakih pada pembahasan persepsi gender sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan teori dari Smith pada pembahasan Kinerja Guru dan pembahasan perilaku asertif menggunakan teori dari Alberti dan Emmons. Penelitian ini memiliki kesamaan metode dengan penelitian yang peneliti lakukan yakni menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak menimbulkan bias gender dalam lembaga pendidikan karena profesionalitas dan tanggung jawab lebih diutamakan. Kepemimpinan kepala sekolah menjalankan perannya dengan baik sebagai pelatih, penentu arah, agen perubahan dan juru bicara di lembaga pendidikan dengan menggunakan gaya kepemimpinan kondisional yang juga menekankan aspek keagamaan dan kekeluargaan dalam kepemimpinannya mengelola sumber daya.

Perbedaan yang cukup signifikan dalam penelitian ini adalah fokus pembahasan yang membahas mengenai persepsi kepemimpinan perempuan di SD Negeri Margorejo VI Surabaya sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti berfokus pada perilaku asertif kepala sekolah perempuan, peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan kinerja guru di

<sup>41</sup> Firda, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Manerejon 3 Kabupaten Bangkalan Madura" (Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020).

SD Khadijah 3 Surabaya.<sup>42</sup>

3. *Skripsi*, Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan di MINU Waru 1 Sidoarjo, dibuat oleh Suci Qurrotu'aini pada tahun 2018. Penelitian ini menggunakan teori dari Sri Purnowati pada pembahasan perilaku asertif dan pembahasan pemimpin menggunakan teori dari Redl sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan teori dari Alberti dan Emmons pada pembahasan perilaku asertif dan pembahasan kinerja guru menggunakan teori dari Smith. Penelitian ini memiliki kesamaan metode dengan penelitian yang peneliti lakukan yakni menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan sedangkan penelitian ini dilakukan. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan menunjukkan sikap terbuka, tidak membeda-bedakan gender, idealis dan konsisten dalam memutuskan dan menjalankan kesepakatan, apa adanya dalam menyampaikan dan menunjukkan sikap *respect*. Faktor yang menghambat adalah seringkali bersentuhan dengan orang lain dalam menjalankan tanggung jawab sebagai kepala sekolah yang bergender perempuan.

Perbedaan yang cukup signifikan dalam penelitian ini adalah fokus pembahasan yang membahas mengenai perilaku asertif pemimpin perempuan dan ruang lingkup lembaga pendidikan Islam di MINU Waru 1 Sidoarjo sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti berfokus pada penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan, peningkatan mutu

---

<sup>42</sup> Risma Amiliya Nur Indahsari, "Perilaku Kepemimpinan Perempuan di SD Negeri Margorejo VI Surabaya" (Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021).

pendidikan dan peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.<sup>43</sup>

Jadi, perbedaan yang cukup signifikan dari ketiga penelitian terdahulu di atas dengan penelitian ini adalah variabel penelitian pada penelitian terdahulu terdapat satu dan dua variabel saja tetapi pada penelitian ini terdapat tiga variabel (penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan, mutu pendidikan dan kinerja guru), fokus pembahasan yang berbeda, penggunaan teori yang berbeda (menggunakan teori yang dikemukakan oleh Alberti dan Emmons, Lukman dan Mulyasa), serta lokasi penelitian yang berbeda (penelitian terdahulu yang dilakukan di SDN Maneron 3 Kabupaten Bangkalan Madura, SD Negeri Margorejo VI Surabaya, dan di MINU Waru 1 Sidoarjo sedangkan penelitian ini dilakukan di SD Khadijah 3 Surabaya).

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan penjelasan secara keseluruhan berdasarkan hal-hal terkait secara sistematis dan terstruktur sesuai dengan bidang kajian yang diteliti yakni “Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya”. Adapun rincian penyusunan dari sistematika pembahasan penelitian ini sebagai berikut:

---

<sup>43</sup> Aini, “Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan Di MINU Waru 1 Sidoarjo.”

## BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini memaparkan mengenai latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, serta sistematika pembahasan.

## BAB II : Kajian Pustaka

Bab ini memaparkan kajian pustaka yang dibagi menjadi beberapa sub bab, meliputi: *pertama*, Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan, indikatornya yaitu: Pengertian Perilaku Asertif, Ciri-Ciri Perilaku Asertif, Aspek-Aspek Perilaku Asertif, Pengertian Kepala Sekolah Perempuan, Peran Kepala Sekolah, Karakteristik Kepala Sekolah, Pengertian Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan, Ciri-Ciri Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan. *Kedua*, Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru, indikatornya: Pengertian Mutu Pendidikan, Karakteristik Mutu Pendidikan, Faktor Pendukung dan Penghambat Meningkatkan Mutu Pendidikan, Pengertian Kinerja Guru, Kualifikasi dan Kompetensi Guru, Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja guru. *Ketiga*, Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru.

## BAB III : Metode Penelitian

Bab ini memuat data tentang metode yang digunakan peneliti dalam meneliti judul ini dan memperoleh data yang relevan terkait penelitian diantaranya: jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data

dan informan penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan data, dan pedoman penelitian.

#### BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang temuan-temuan yang berasal dari penelitian di lapangan dengan pembahasan yang meliputi deskripsi objek penelitian (sejarah berdirinya sekolah), gambaran deskripsi subjek, penyajian data dan analisis data tentang: 1) Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan, 2) Mutu Pendidikan, 3) Kinerja Guru, 4) Apakah Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Dapat Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru, 5) Dampak Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru.

#### BAB V : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dan saran kepada lembaga terkait. Bagian akhir dari penelitian ini berisi daftar pustaka yang berisi rujukan teori.

Setelah pembahasan dari kelima bab tersebut, bagian akhir dari penelitian yang peneliti lakukan akan disertakan beberapa lampiran terkait guna memperjelas dan dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian peneliti.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan**

Pengertian asertif menurut buku *A to Z Kamus Psikologi Super Lengkap* adalah perilaku yang ditunjukkan oleh manusia dalam upaya mengetahui, menganalisis dan juga mengubah sumber stres yang menjadi perkara. Asertivitas juga diartikan sebagai kemampuan dalam mengomunikasikan keinginan, perasaan dan pikiran yang ada kepada orang lain tetapi tetap menjaga, mempertimbangkan dan menghormati hak yang dimiliki oleh pribadi dan orang lain.<sup>44</sup>

Komunikasi yang dilakukan dengan mengekspresikan perasaan, kebutuhan dan pikiran dengan jujur adalah pengertian asertif menurut Sri Purnowati. Kanfer dan Goldstein juga berpendapat bahwa individu yang berperilaku asertif adalah individu yang mampu menguasai diri, mampu merespon segala hal yang menurutnya disukai dan diekspresikan secara tidak berlebihan, bebas dan juga menyenangkan dalam bersikap selain itu individu yang mampu mengekspresikan cinta yang dimiliki serta kasih sayang kepada orang yang menurutnya memiliki arti lebih juga merupakan individu yang memiliki perilaku asertif.<sup>45</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku asertif dimiliki oleh orang yang mampu merespon, mengomunikasikan,

---

<sup>44</sup> Husamah, *A to Z Psikologi Super Lengkap* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2015), 33.

<sup>45</sup> Sri Punomowati, *Membangun Persahabatan Sehat Dengan Komunikasi Asertif* (Surabaya: Arta Sarana Media, 2011), 52-53.



mengekspresikan perasaan, pikiran, dan kebutuhan yang dimilikinya terhadap orang lain tetapi juga tetap memikirkan, memperdulikan, menghargai hak yang dimiliki orang lain dan dirinya sendiri.

Daryanto berpendapat bahwa kepala sekolah diartikan sebagai seorang personel yang memiliki tanggung jawab dan memiliki wewenang penuh dalam menyelenggarakan keseluruhan kegiatan pendidikan berdasarkan Pancasila sehingga peningkatan kualitas pendidikan akan terus terjadi.<sup>46</sup> Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak suatu sekolah dan juga sebagai penentu arah bagi kebijakan yang sekolah tentukan sehingga rangkaian tindakan tersebut dapat mencapai tujuan yang ingin sekolah realisasikan.<sup>47</sup>

Kepala sekolah perempuan adalah pemimpin sekolah dengan perempuan sebagai ketua atau pemimpinya. Pada tahun 90an perempuan mulai menunjukkan kemampuannya dalam berkiprah dan memenuhi kesempatan menjadi seorang pemimpin dan eksekutif dihadapan semua orang. Perempuan dapat menjadi pemimpin apabila telah terpenuhi syarat dan ketentuan yang ditawarkan. Oleh karena itu perempuan dapat menduduki hak sebagai pemimpin setara dengan hak yang dimiliki laki-laki. Perempuan yang bersikap bijaksana dan bersikap taat adalah perempuan yang memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin yang sukses dan berhasil dalam melakukan kepemimpinan di suatu organisasi tertentu.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Rifqotul Hasanah, Abdul Jalil, and Fita Mustafida, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Masa Covid-19 DI MTS 02 Al-Maarif Singosari," *Vicratina: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 4 (2021): 249.

<sup>47</sup> Syahrudin, Asrul, and Mesiono, *Inovasi Pendidikan (Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan)* (Medan: Perdana Publishing, 2012), 93.

<sup>48</sup> Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Perempuan* (Bandung: Refika Aditama, 2008),

Perempuan tidak hanya dapat menduduki bidang politik, sosial dan berbagai bidang lainnya, perempuan juga mulai menduduki bidang pendidikan sebagai kepala sekolah merupakan suatu hal yang menarik dan menimbulkan berbagai paradigma salah satunya adalah paradigma perempuan termasuk pribadi yang lemah dalam memutuskan suatu perkara yang timbul, tetapi realitanya paradigma tersebut terpatahkan dengan adanya keberhasilan kepemimpinan yang dipimpin oleh perempuan.

### 1. Pengertian Perilaku Asertif

Asertif memiliki pengertian sebagai suatu tindakan yang dilakukan dalam merespon tindakan lain yang diberikan oleh lawan bicara dengan tetap menghormati hak asasi yang dimiliki oleh orang lain penting juga dalam menghargai serta tetap mempertahankan hak asasi pribadi. Melalui asertif individu mampu mengakui hak asasi orang lain dan mampu memutuskan harus bersikap seperti apa secara tepat tanpa merugikan hak asasi pribadi.<sup>49</sup>

Nurtanio Agus mengungkapkan definisi perilaku asertif sebagai ekspresi atau pernyataan yang berasal dari pikiran, perasaan, pendapat, minat dan kebutuhan yang dimiliki seseorang dan dilakukan dengan bijaksana, efektif dan adil sehingga hak-hak pribadi dan orang lain tetap terjaga, setara dan dihargai.<sup>50</sup> Perilaku asertif adalah perilaku yang tidak takut dan tidak tinggal diam ketika dihadapkan pada situasi yang dapat

---

127.

<sup>49</sup> Mohamad Surya, *Psikologi Guru* (Jakarta: Alfabeta, 2014), 341.

<sup>50</sup> Jhonli Aji Kasio, "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang" (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020), 20.

membahayakan atau mengancam diri sendiri dengan cara mengomunikasikan perasaan yang dimilikinya tanpa ada unsur menyakiti orang lain dan tetap memperhatikan kesetaraan, penghargaan serta hak yang dimiliki orang lain.<sup>51</sup>

Perilaku asertif ditandai dengan seseorang yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial dengan tetap mempertimbangkan perasaan yang dirasakan orang lain dan juga mempertimbangkan pula kesejahteraan orang lain. Perilaku asertif adalah perilaku *interpersonal* yang dimiliki oleh perorangan dengan melibatkan kejujuran dan bersikap terbuka dalam mengemukakan apa yang ada dalam pikiran dan perasaan yang sedang dirasakan perorangan tersebut.<sup>52</sup>

Masing-masing individu memiliki perbedaan dalam mengekspresikan perilaku asertif, Rathus dan Nevid menyatakan bahwa masing-masing individu berbeda dalam mengekspresikan perilaku asertif yang dapat dipengaruhi oleh faktor berikut diantaranya faktor kebudayaan yang dimiliki, faktor jenis kelamin, faktor tingkat pendidikan yang dimiliki, *self-esteem*, faktor situasi yang dihadapi dan terakhir adalah faktor kepribadian. Sedangkan menurut Lange dan Jakubowski faktor yang mempengaruhi individu dalam berperilaku asertif yang dibedakan menjadi dua yakni faktor internal dengan faktor kurangnya rasa percaya diri yang dimiliki sebagai faktor utamanya dan yang kedua faktor eksternal dengan

---

<sup>51</sup> Nurtanio Agus Purwanto, "Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah," *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan* 4, no. 02 (2010): 53.

<sup>52</sup> Singgih D. Gunarsa, *Konseling Dan Psikoterapi*, Cetakan V. (Jakarta: Libri, 2012), 215.

lingkungan, kondisi, waktu dan situasi yang dihadapi sebagai faktor yang mempengaruhi dari pihak eksternal.<sup>53</sup>

Perilaku asertif adalah keterampilan individu dalam berperilaku dan menyesuaikan diri dengan hubungan sosial dan hubungan *interpersonal* yang dijalankannya. Salah satu lawan dari perilaku asertif adalah perilaku submisif dan perilaku agresif. Christoff dan Kelly mengemukakan bahwa perilaku asertif memiliki tiga kategori diantaranya sebagai berikut:<sup>54</sup>

- a. Asertif penolakan, ditandai dengan mengucapkan kalimat yang digunakan untuk memperhalus menggunakan awalan kata “maaf”.
- b. Asertif pujian, ditandai dengan mengungkapkan ekspresi positif yang timbul dari perasaan seperti mencintai, mengagumi, bersyukur, menghargai dan juga perasaan menyukai.
- c. Asertif permintaan, terjadi apabila seorang individu meminta individu lain untuk membantu memenuhi kebutuhan dan tujuan tertentu tanpa adanya paksaan yang membebani salah satu pihak hingga tujuan dan kebutuhan tersebut tercapai dan terpenuhi.

Berdasarkan uraian di atas pengertian perilaku asertif dapat disimpulkan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau individu dalam mengkomunikasikan perasaan yang dimiliki, pendapat, pikiran dan kebutuhan yang juga dimilikinya dengan cara jujur dan

<sup>53</sup> Zulhamdi, Nurhasanah, and Nurbaity Bustamam, “HUBUNGAN MOTIF AFILIASI DENGAN PERILAKU ASERTIF SISWA,” *Jurnal Suloh* 4, no. 1 (July 28, 2019), accessed March 23, 2022, <http://e-repository.unsyiah.ac.id/suloh/article/view/14167>.

<sup>54</sup> Gunarsa, *Konseling Dan Psikoterapi*, 216.

terbuka serta tetap mempertimbangkan hak-hak yang dimiliki orang lain dan tentunya hak pribadi yang dimilikinya sendiri.

## 2. Ciri-Ciri Perilaku Asertif

Ciri perilaku asertif berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Fensterheim dan Baer adalah sebagai berikut:<sup>55</sup>

- a. Mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur sesuai dengan kebenaran yang ada.
- b. Mampu mengungkapkan emosi yang dirasakan secara bebas melalui tindakan dan kata-kata yang tepat.
- c. Mampu bertindak sesuai dengan cara yang dihormatinya sendiri.
- d. Mampu mengomunikasikan pesan verbal dan *non* verbal dengan bahasa tubuh.

Perilaku asertif yang dimiliki individu menurut Lange dan Jakubowski memiliki beberapa ciri diantaranya sebagai berikut:<sup>56</sup>

- a. Menghormati hak yang dimiliki diri sendiri selain itu juga menghormati hak yang dimiliki orang lain. Hal ini ditunjukkan dengan individu yang tidak takut dalam mengemukakan pendapat tetapi juga tidak pasrah ketika pendapatnya ditolak oleh orang lain meskipun orang tersebut lebih tua atau lebih berambisi dari dirinya.
- b. Berani mengungkapkan pendapat, perasaan, kebutuhan dan pikiran pribadi yang dimilikinya secara langsung dan jujur.

<sup>55</sup> Nurul Hikmah, "PERILAKU ASERTIF DALAM PERSPEKTIF ISLAM," *Liwaul Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah dan Masyarakat Islam* 10, no. 1 (December 26, 2020): 104-105.

<sup>56</sup> Awaluddin Tjalla and Made Christina Novianti, *Perilaku Asertif Pada Remaja Awal* (Depok: Universitas Gunadarma, 2008), 4-6.

- c. Memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi dengan memperhatikan waktu, lokasi, kualitas hubungan yang dimiliki, intensitas komunikasi yang dibangun, dan frekuensinya.
- d. Jujur dalam menyatakan dan mengekspresikan perasaan, keyakinan dan pikiran yang dimilikinya secara langsung dan terbuka.
- e. Bahasa tubuh yang ditunjukkan oleh individu bukan merupakan bahasa tubuh yang dapat menghambat jalannya komunikasi contohnya seperti jarang tersenyum, tidak melakukan kontak mata dengan lawan bicara karena takut, dalam pembicaraan selalu mendominasi atau saat sedang melakukan pembicaraan terlihat kaku dan berbicara dengan nada yang kurang tepat.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ciri individu yang memiliki perilaku asertif ditunjukkan dengan cara berkomunikasi yang dilakukan secara terbuka dan jujur, mampu mengekspresikan pendapat, pikiran dan perasaan yang dimilikinya dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi dan bertindak sesuai dengan cara yang dihormatinya, ciri yang terakhir yakni mampu menyampaikan pesan nonverbal maupun verbal dengan menggunakan bahasa tubuh yang tepat ketika melakukan komunikasi dengan orang lain.

### 3. Aspek-Aspek Perilaku Asertif

Aspek-aspek yang terlihat pada individu yang berperilaku asertif menurut Rathus dan Nevid ada sepuluh pokok kunci, diantaranya sebagai berikut:<sup>57</sup>

- a. Bicara asertif, aspek ini ditunjukkan dan dibagi menjadi dua tingkah laku asertif diantaranya *rectifying statement* atau usaha dalam mengemukakan hak yang dimiliki dan juga usaha yang dilakukan dalam situasi tertentu guna mencapai suatu tujuan, dan yang kedua adalah *commendatory statement* yakni dengan memberikan orang lain pujian dalam rangka memberikan umpan balik yang bersifat positif dan menghargai orang lain.
- b. Kemampuan spontanitas dalam mengungkapkan perasaan yang dimilikinya dengan cara yang tidak berlebihan.
- c. Melakukan salam atau menyapa orang lain yang ditemui termasuk juga menyapa kepada orang yang pertama kali ditemui dan telah memulai pembicaraan tertentu.
- d. Menunjukkan dengan jujur dan menggunakan cara yang efektif dalam mengungkapkan ketidaksepakatan yang dirasakan.
- e. Menyatakan dan memberikan alasan apabila memutuskan sesuatu seperti menolak atau menerima usulan tertentu.

<sup>57</sup> Dwi Wahyu Astuti and Muslikah Muslikah, "Hubungan Antara Konsep Diri Dengan Perilaku Asertif Siswa Kelas XI," *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling* 5, no. 2 (December 31, 2019): 168–182.

- f. Berbicara tentang diri sendiri dengan cara yang menarik mengenai pengalaman yang dialami sehingga orang lain mampu merespon perilaku yang ditunjukkan bukannya menolak dengan menjauhkan diri.
- g. Melakukan cara yang sesuai dalam menghargai pujian yang orang lain berikan tanpa menyakiti perasaannya.
- h. Tidak langsung menerima pendapat yang dimiliki oleh orang yang suka berdebat dan segera mengakhiri percakapan yang dirasa memaksakan kehendak pribadi dan bersifat bertele-tele dalam penyampaian pendapatnya.
- i. Melakukan kontak mata dengan cara menatap lawan bicara saat sedang berbicara ataupun saat sedang diajak bicara.
- j. Merespon rasa takut dan rasa cemas yang dirasakan dengan menampilkan perilaku seperti biasanya untuk melawan rasa yang dihadapi tersebut.

Perilaku asertif menurut teori yang diberikan oleh Alberti dan Emmons juga memiliki aspek-aspek, pendapatnya juga didukung dengan pendapat yang dikemukakan oleh Adam dan Zeuchner bahwa aspek yang dimiliki oleh individu dalam berperilaku asertif diantaranya sebagai berikut.<sup>58</sup>

- a. Mampu menyatakan perasaan dan pendapat yang dimilikinya secara jujur dan nyaman tanpa dibuat-buat.

---

<sup>58</sup> Pahmiah Pahmiah, Mubarak Mubarak, and Mahdia Fadhila, "Perbedaan Perilaku Asertif Ditinjau dari Tipe Kepribadian Menurut Carl Gustav Jung (Studi Komparatif Pada Mahasiswa Organisator Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin)," *Jurnal Al-Husna* 2, no. 1 (February 4, 2022): 64–82.



- b. Mampu melakukan tindakan atas dasar kepentingan sendiri dan sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki.
- c. Mampu membela dan mempertahankan hak yang dimiliki oleh diri sendiri.
- d. Mampu menghormati dan juga menghargai hak yang orang lain miliki.
- e. Mampu mendukung kesetaraan yang dimiliki dalam hubungan antar manusia.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang dimiliki oleh individu yang berperilaku asertif ditunjukkan dengan individu tersebut memiliki keyakinan dalam dirinya, mampu mengekspresikan pendapat dan perasaan yang dimilikinya secara bebas, selalu menghormati pendapat orang lain dan juga hak yang dimilikinya mampu dipertahankan dengan baik, bertindak sesuai kebutuhan dan yang terakhir adalah tidak mudah menerima pendapat yang diberikan orang lain dengan kata lain selalu mempertimbangkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pemutusan keputusan.

#### **4. Pengertian Kepala Sekolah Perempuan**

Kepala sekolah merupakan gabungan dari dua kata diantaranya kepala dan yang kedua adalah sekolah. Kata kepala diartikan sebagai pemimpin atau ketua yang memiliki wewenang dalam membawahi atau memimpin lembaga atau suatu organisasi tertentu. Sedangkan kata sekolah memiliki pengertian sebagai tempat yang digunakan untuk berkumpul, bekerja sama secara terorganisasi atau dapat dikatakan juga sebagai

lembaga yang digunakan untuk memperoleh pendidikan secara formal oleh peserta didik. Sehingga kepala sekolah memiliki pengertian sebagai tenaga fungsional yang bertugas dan berperan sebagai pemimpin dalam memimpin sekolah tempat yang digunakan sebagai wadah dalam melaksanakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan juga oleh peserta didik.<sup>59</sup>

Pengertian yang diungkapkan secara etimologi dari kata kepala sekolah adalah seorang guru yang mampu memimpin sekolah atau lembaga pendidikan sedangkan secara terminologi pengertian dari kata kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang memiliki tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola sebagai ketua suatu sekolah atau lembaga pendidikan yang sedang menjalankan kegiatan belajar mengajar. Pengertian kepala sekolah juga diartikan sebagai guru yang memiliki kemampuan dalam memimpin lembaga pendidikan dalam mengelola dan melakukan pemberdayaan pada sumber daya secara maksimal dan tetap dengan tujuan mewujudkan harapan yang telah disusun bersama sebelumnya.<sup>60</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepala sekolah perempuan menurut peneliti adalah pemimpin lembaga pendidikan seperti sekolah yang bertugas mengelola dan melakukan pemberdayaan pada sumber daya yang ada dengan tujuan mencapai

---

<sup>59</sup> Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional* (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 36.

<sup>60</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2017), 36.

harapan yang diinginkan dengan perempuan sebagai pemimpin. Kepala sekolah perempuan juga memiliki kendali yang secara penuh dalam menjalankan lembaga pendidikan menuju keberhasilan dengan membimbing guru dan mengelola segala kegiatan yang menunjang kemajuan sekolah.

Robbins mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis yang mendorong partisipasi, berbagi informasi dan kekuasaan yang mengupayakan agar harga diri pengikutnya meningkat. Pemimpin perempuan juga lebih sering menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih melibatkan dan mengandalkan kontak, karisma, kepakaran dan juga keterampilan antar pribadi yang dimiliki agar dapat mempengaruhi orang lain.<sup>61</sup>

## 5. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki sembilan peran yang dikemukakan oleh

Ketut Jelantik dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional Panduan Menuju PKKS*, diantaranya sebagai berikut:<sup>62</sup>

- a. *Educator*, kepala sekolah yang memiliki peran sebagai perencana dari program pendidikan, pelaksana program yang sebelumnya di rencanakan, dan penilai dari hasil pembelajaran yang dilakukan oleh

<sup>61</sup> Novita Hasni, "KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI SOSIAL GURU DI SMAN 1 BLANGKEJEREN" (Skripsi, UIN Ar-Raniry, 2020), 16-17.

<sup>62</sup> A. A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 5.

guru, pelatihan, bimbingan dan kepala sekolah juga melakukan penelitian dengan peran yang sama pula.

- b. *Personal*, kepala sekolah sebagai individu yang diharuskan memiliki kepribadian yang berintegritas dan memiliki akhlak yang mulia, bersikap terbuka dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagaimana mestinya, dan memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan budaya keteladanan di sekolah.
- c. *Manager*, kepala sekolah melakukan perannya sebagai *manager* yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan yang terakhir adalah pengawasan.
- d. *Administrator*, peran kepala sekolah yang juga dituntut untuk harus dan mampu melaksanakan pengelolaan tata usaha sekolah dalam usaha mendukung tercapainya tujuan dan sasaran sekolah.
- e. *Supervisor*, kepala sekolah merencanakan kegiatan supervisi, melaksanakan kegiatan supervisi dan melakukan kegiatan tindak lanjut dari hasil kegiatan supervisi dalam upaya peningkatan profesionalisme guru-guru.
- f. *Social*, kepala sekolah yang mampu dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan sosial, mampu bekerja sama dengan pihak lain yang terkait dengan tujuan kepentingan sekolah, dan memiliki kepekaan sosial yang tinggi.
- g. *Leader*, peran kepala sekolah dalam memiliki kemampuan dalam memimpin sekolah, melakukan pemberdayaan sumber daya yang ada

di sekolah termasuk juga komponen sumber daya manusia dengan cara yang lebih optimal dan menyeluruh.

- h. *Entrepreneur*, kepala sekolah yang dituntut untuk kreatif dan inovatif, ulet, bekerja keras dan bernaluri kewirausahaan dalam upaya pengembangan dan pendayagunaan sekolah.
- i. *Climator*, peran kepala sekolah yang dituntut untuk mampu dalam menciptakan dan mempertahankan kondisi dan iklim yang kondusif di dalam sekolah sehingga warga sekolah selalu merasa nyaman dan aman.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pengelola dengan posisi tertinggi di sekolah yakni berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*, dan peran yang terakhir sebagai *entrepreneur*. Peran-peran tersebut berkaitan dan saling berkesinambungan dengan upaya sekolah dalam melakukan peningkatan mutu dari segi sumber daya manusia diantaranya guru dan karyawan serta semua hal yang berhubungan dengan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.

## 6. Karakteristik Kepala Sekolah

Slamet mengungkapkan bahwa ada sepuluh karakteristik yang dimiliki oleh kepala sekolah, karakteristik tersebut diantaranya:<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Muwahid Shulhan and Soim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), 114-117.

- a. Kepala sekolah yang memiliki visi berupa wawasan yang jauh kedepan serta misi berupa tindakan yang akan dilakukan kedepannya. Memiliki kemampuan koordinasi dan menyerasikan setiap sumber daya yang ada agar dapat bekerja sama dengan baik. Mampu mengambil keputusan dengan terampil. Mampu memobilisasi sumber daya dan kepala sekolah memiliki toleransi tinggi.
- b. Pendekatan sistem digunakan oleh kepala sekolah sebagai dasar dalam melakukan pengelolaan, berpikir, dan melakukan analisis kehidupan yang ada dengan menggunakan lingkungan sekolah sebagai objek.
- c. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang jelas serta lengkap.
- d. Mampu memahami, menjalankan peran dan tugasnya sebagai manajer sekolah, sebagai pemimpin atau ketua, sebagai pendidik seperti layaknya guru, penyelia, sebagai pencipta iklim kerja, sebagai pelaku administrator, pembaharu dalam berbagai program pendidikan, pembangkit motivasi bagi diri sendiri, guru dan tenaga pendidik lainnya serta berperan sebagai regulator.
- e. Mengusahakan membentuk *team work* yang bekerja dengan kompak, memiliki solidaritas tinggi, kohesif, saling terkait, dan cerdas.
- f. Menumbuhkan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas kepada warga sekolah.
- g. Mampu dan sanggup dalam menciptakan dan menjalankan sekolah belajar.

- h. Perhatian yang dipusatkan pada pengelolaan proses belajar mengajar dan menganggap kegiatan lainnya sebagai penunjang pembelajaran.
- i. Mampu dan sanggup melakukan pemberdayaan terhadap sumber daya yang ada di lembaga atau sekolah melalui kewenangan yang diberikan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik yang dimiliki oleh kepala sekolah berorientasi pada pengelolaan terhadap sekolah yang meliputi peserta didik, guru, orang tua peserta didik, pihak-pihak lainnya yang memiliki kepentingan dan proses pembelajaran sebagai bentuk perhatian dalam melakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu pendidikan sekolah sehingga sekolah dapat dinyatakan berhasil.

## **7. Pengertian Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan**

Lambertz dan Blight berpendapat bahwa asertif adalah kemampuan individu dalam mengungkapkan dan mengespresikan emosi, pikiran, pendapat yang dimilikinya dan hak orang lain secara jujur dan terbuka.<sup>64</sup>

Perilaku asertif menurut Jay adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menyampaikan keinginan yang dimilikinya secara jujur tanpa ada unsur menyakiti pihak lain dan dirinya sendiri. Sehingga perilaku asertif dapat disimpulkan sebagai perilaku yang dimiliki seseorang dalam menyampaikan perasaanya secara jujur dan tegas kepada orang lain dengan menggunakan bahasa yang baik, tetap menghormati dan

---

<sup>64</sup> Reza Fahmi and Prima Aswirna, "The Social Support and Assertive Behavior of Students," *Psikoislamika : Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* 17, no. 1 (June 30, 2020): 1–9.

tidak memaksakan kehendak yang dimilikinya. Menurut Afajaya dan Indrawati perilaku asertif adalah komunikasi efektif yang jarang digunakan tetapi merupakan cara yang paling efektif digunakan.<sup>65</sup>

Mohammad Nur Hidayatullah dan Mohammad Zaini Dahlan dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif dan Efisien* menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki pengertian sebagai seorang tenaga fungsional guru yang selain berkewajiban mengajar peserta didik juga memiliki tugas tambahan yakni sebagai pemimpin untuk memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah adalah bagian dari *school principal* yang menjalankan tugas kekepala sekolah atau tugas yang memiliki keterkaitan dengan tugas pokok yang dimilikinya dengan fungsinya yakni sebagai kepala sekolah dengan kata lain dapat disebut juga dengan kepala sekolah tersebut menjalankan *principalship* dalam kepemimpinannya.

Kepala sekolah perempuan adalah seorang tenaga fungsional guru perempuan yang sedang menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah dan menjalankan fungsi serta tugas pokok yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagaimana kepala sekolah lakukan sebagai bagian dari tanggung jawab yang ditanggungnya. Kepala sekolah perempuan juga menjalankan perannya sebagai pemandu, pembimbing, penuntun, memberi dan membangun motivasi kerja untuk guru dan tenaga pendidik lainnya, selain itu juga berperan dalam mengemudikan arah organisasi, memberi

---

<sup>65</sup> Zahdia Tendikat Fitri and Erlina Listyanti Widuri, "Effect between Big Five Personality and Gender on Assertive Behavior in Students | Fitri | International Conference Proceeding Faculty of Psychology Universitas Ahmad Dahlan," *International Conference of Psychology Universitas Ahmad Dahlan* 1, no. 1 (October 2021): 67–75.



pengawasan yang efisien dan efektif atau melakukan supervisi dengan mempertimbangkan waktu dan perencanaan yang matang, selain itu juga menjalin hubungan dan membangun komunikasi yang baik dengan banyak relasi.<sup>66</sup>

Sehingga melalui uraian diatas definisi atau pengertian dari penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan adalah kemampuan dari seorang perempuan yang bertugas sebagai kepala sekolah dalam menyampaikan dan mengekspresikan perasaan, emosi, dan pendapat yang dimilikinya secara jujur, terbuka dan tegas tanpa memaksakan kehendak dan tetap menghormati serta menghargai hak yang dimiliki oleh orang lain.

## **8. Ciri-Ciri Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan**

Pengertian ciri-ciri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah tanda yang dimiliki untuk memberikan perbedaan yang khas dari hal lainnya yang serupa sehingga orang lain mampu mengenali dengan jelas dan menarik perhatian pada hal tersebut.<sup>67</sup> Kepala sekolah perempuan juga memegang kendali sentral dan keberadaannya dalam memimpin sangat dibutuhkan dalam mewujudkan visi dan misi sehingga keberhasilan sekolah dapat tercapai.<sup>68</sup>

Ciri-ciri perilaku asertif yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan diungkapkan oleh Suci Qurrotu dalam penelitiannya bahwa

<sup>66</sup> Mohammad Nur Hidayatullah and Mohammad Zaini Dahlan, *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif dan Efisien* (Malang: Literasai Nusantara, 2019), 3-4.

<sup>67</sup> "Arti Kata Ciri-2 - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online," accessed April 1, 2022, <https://kbbi.web.id/ciri-2>.

<sup>68</sup> Sopan Adrianto, *PENEROKA Kepemimpinan Sekolah* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019), 329-330.

ada sembilan ciri kepala sekolah perempuan berperilaku asertif, ciri tersebut diantaranya sebagai berikut:<sup>69</sup>

- a. Kepala sekolah perempuan mampu dan memiliki keterampilan dalam berkomunikasi dan menyampaikan informasi secara langsung, sistematis, jelas sesuai dengan sasaran, kondisi dan situasi, menggunakan cara yang sederhana dan cepat sehingga koordinasi dapat dengan mudah digunakan dalam situasi yang terdesak.
- b. Kepala sekolah perempuan mampu dan terbuka dalam mencari informasi melalui guru ataupun pihak lainnya yang terlibat. Pencarian informasi dirasa penting dan perlu diketahui oleh kepala sekolah perempuan dalam memenuhi kebutuhan dalam menyelesaikan permasalahan sekolah.
- c. Kepala sekolah perempuan mampu dan berani dalam memberikan pendapat atau opini yang berhubungan dengan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah.
- d. Kepala sekolah perempuan mampu merefleksikan pendapat yang diterimanya dari orang lain, tidak langsung menolak pendapat yang diusulkan tetapi menerima, menanggapi kemudian mempertimbangkan kembali apakah program yang diusulkan tersebut dapat dijalankan atau tidak di sekolah.
- e. Kepala sekolah perempuan yang memberikan kritik dan juga saran kepada guru-guru maupun tenaga kependidikan dengan

---

<sup>69</sup> Aini, "Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan Di MINU Waru 1 Sidoarjo", 73-89.

mempertimbangkan perasaan mereka. Alih-alih menggunakan kritik dalam menegur kepala sekolah perempuan condong menggunakan cara yang lebih halus dengan cara memberikan masukan tanpa menyinggung pihak yang bersangkutan.

- f. Kepala sekolah perempuan terbuka dengan saran maupun kritikan. Menerima kritikan dengan lapang dada, meminta maaf apabila kepala sekolah perempuan melakukan kesalahan dan terbukti bersalah sebaliknya apabila tidak melakukan hal tersebut tetapi mendapatkan komentar negatif kepala sekolah perempuan akan berusaha meluruskan dengan menjelaskannya tanpa menyakiti perasaan lawan bicaranya.
- g. Kepala sekolah perempuan mampu menyampaikan kebutuhannya secara jelas dan dinyatakan dengan melihat kondisi yang sedang berlangsung saat itu sehingga tidak mengganggu pekerjaannya karena cepat disampaikan. Kebutuhannya seringkali berhubungan dengan sekolah karena memenuhi kebutuhan sekolah dilakukan bersama-sama sebagai kerja sama tim.
- h. Kepala sekolah perempuan membagikan perasaan secara jujur, seringkali berkaitan dengan sekolah atau pribadi kepala sekolah perempuan itu sendiri. Penyampaian perasaan dilakukan dengan tidak emosi sehingga melalui penyampaian tersebut tidak ada pihak lain yang merasa tersinggung dan tersakiti.
- i. Kepala sekolah perempuan mampu melakukan refleksi pada perasaan yang disampaikan kepadanya sehingga guru atau tenaga kependidikan

lainnya yang memiliki permasalahan dapat diselesaikan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dan tidak tergesa-gesa dalam memutuskan solusi. Penyampaian perasaan yang disampaikan oleh guru maupun tenaga kependidikan lainnya berhubungan dengan sekolah dan mendapat tanggapan yang baik dari kepala sekolah sehingga penyampai dapat merasa lebih nyaman dan *enjoy* dalam menyampaikan perasaannya kepada kepala sekolah perempuan.

Sehingga melalui uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri dari perilaku asertif adalah tanda khas atau ciri yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan yang berperilaku asertif yang meliputi kepala sekolah perempuan mampu menyampaikan dan menerima secara jujur serta terbuka informasi, kebutuhan, kritik, saran, perasaan dan juga opini yang disampaikan yang kemudian ditanggapi dan dipertimbangkan tanpa menyinggung hak pribadi dan orang lain.

## **B. Tinjauan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru**

Mutu adalah gambaran yang berasal dari barang dan jasa selain itu mutu juga memberikan karakteristik secara menyeluruh dengan menunjukkan kemampuan yang dimiliki dari barang atau jasa dalam memuaskan kebutuhan yang dimiliki konsumen secara tersirat. Dalam konteks pendidikan mutu akan berorientasi pada proses dan hasil yang diberikan dari pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan dalam orientasi tersebut diperjelas dengan pendapat dari Choirul Fuad Yusuf yang menyatakan bahwa proses pendidikan berkaitan dengan sarana prasarana sekolah, pembiayaan, ketenagaan, metodologi, bahan ajar,

lingkungan dan lain sebagainya. Sedangkan dalam hasil penelitian mencangkup pada prestasi yang dicapai oleh sekolah dalam periode waktu yang ditentukan misalnya prestasi yang berupa hasil tes dari kemampuan akademik peserta didik dan prestasi dalam bidang *non* akademik.<sup>70</sup>

Mutu memiliki pengertian dalam konteks pendidikan yang mencangkup pada *input*, proses dan *output* pendidikan. Pada komponen *Input* dalam pendidikan berarti keharusan dalam menyediakan segala sesuatu yakni berupa sumber daya yang ada, perangkat lunak sebagai pendukung dan harapan atau tujuan yang perlu dicapai sehingga hal-hal tersebut dibutuhkan dalam keberlangsungan proses pendidikan. *Input* sumber daya dibedakan menjadi dua yakni sumber daya manusia yang mencangkup kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa dan sumber daya selebihnya yang mencangkup sarana prasarana, keuangan, bahan dan lain sebagainya. *Input* perangkat lunak diantaranya mencangkup struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas, program, peraturan perundang-undangan dan lain sebagainya. *Input* harapan yang meliputi visi, misi, tujuan, serta sasaran.

Proses yang dimaksud dalam konteks mutu pendidikan adalah pada proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan sekolah, proses pada kegiatan belajar mengajar yang memiliki tingkatan lebih tinggi dari proses lainnya, dan yang terakhir adalah proses monitoring dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu bila terwujudnya keharmonisan dan keserasian atas pemaduan dari *input* sekolah, sehingga suasana pembelajaran yang

---

<sup>70</sup> Sakinah Natunnada et al., *Teori-Teori Pendidikan* (Bogor: FKIP Universitas Djuanda Bogor, 2021), 5-6.

menyenangkan dapat terwujud, terwujudnya dorongan terhadap motivasi dan minat belajar, dan mampu memberdayakan siswa sehingga mampu menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya pada kehidupan sehari-hari dan terus mempelajarinya dalam upaya pengembangan diri.

*Output* dalam konteks pendidikan yang dimaksud adalah kinerja sekolah yang berasal dari hasil melakukan suatu proses atau perilaku sekolah. *Output* dapat dikatakan sebagai *output* bermutu apabila prestasi akademik dan juga prestasi *non* akademik dapat menunjukkan pencapaian yang tinggi dan memuaskan. Faktor yang dapat mempengaruhi mutu sekolah adalah hubungan yang timbul dari tahapan kegiatan pada proses yakni pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.<sup>71</sup>

Arcaro S. Jerome menyatakan bahwa sekolah yang dikatakan bermutu memiliki lima karakteristik, karakteristik tersebut diantaranya sebagai berikut:<sup>72</sup>

1. Memiliki fokus orientasi pada pelanggan.
2. Adanya keterlibatan secara menyeluruh.
3. Memiliki pengukuran pada setiap aspek yang ada.
4. Memiliki dan mampu mempertahankan komitmen yang kuat.
5. Mampu melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan ditinjau secara menyeluruh pula.

---

<sup>71</sup> Hafis Mu'addab, *Membangun Gerakan Moral Di Sekolah* (Jombang: ElHaf Publishing, 2011), 70-75.

<sup>72</sup> Hadi Purnomo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktik* (Yogyakarta: Pandora, 2017), 103.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan dapat berkualitas apabila bagian dari mutu mendapatkan perhatian yang tidak berat sebelah. Maksudnya adalah antara *input*, proses, dan *output* mendapatkan perhatian dalam konteks perbaikan pada pola manajemen ketiganya sehingga potensi dan kualitas dapat diraih secara maksimal karena ketiganya memiliki peran yang saling berkesinambungan dan juga memiliki pengaruh satu sama lainnya.

Chatib berpendapat bahwa guru merupakan profesi. Profesionalitas guru yang juga terkait dengan unsur manajemen kerja guru yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan dengan melaksanakan proses pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas dan melakukan evaluasi terkait dengan pembelajaran yang telah dilakukan sebelumnya. Guru adalah sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan keberhasilan sekolah dan menjadi bagian yang sentral dalam melakukan reformasi pendidikan dengan tujuan perubahan yang lebih baik. Guru juga merupakan kunci dari keberhasilan yang dihasilkan oleh pendidikan sehingga dapat bermuara pada peningkatan dan juga penjaminan mutu pendidikan nasional serta mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan nasional.<sup>73</sup>

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi, kesempatan yang didapatkan dan kemampuan yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Kinerja guru menurut Robbins dan Judge dapat ditunjukkan melalui penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan diantaranya adalah kompetensi pedagogik,

---

<sup>73</sup> Rulitawati, A. Husein Ritonga, and Lias Hasibuan, *Model Pengelolaan Kinerja Guru* (Palembang: Tunas Gemilang Press, 2020), 8-10.

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan yang terakhir adalah kompetensi profesional.<sup>74</sup>

Depdiknas menyatakan bahwa guru diharuskan untuk memiliki dan memenuhi kriteria kinerja guru diantaranya adalah sebagai berikut:<sup>75</sup>

- a. Tidak diskriminatif dan selalu bertindak secara objektif karena adanya perbedaan pada jenis kelamin, ras, agama, status sosial, kondisi fisik dan latar belakang keluarga yang dimiliki oleh masing-masing dari peserta didik.
- b. Komunikasi yang dilakukan secara efektif, empatik dan santun pada sesama guru, tenaga kependidikan orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar.
- c. Mampu beradaptasi pada lingkungan tempat bertugas yang memiliki keragaman budaya dan keragaman sosial yang berbeda-beda setiap tempatnya.
- d. Mampu melakukan komunikasi dengan baik dengan komunitas sesama profesi dan juga profesi lainnya yang dilakukan secara lisan maupun dengan cara komunikasi dengan bentuk dan perantara lainnya.

Kegiatan perbaikan dalam upaya memperbaiki kinerja guru ke arah yang lebih baik dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang diterima oleh peserta didik, selain itu peningkatan kinerja guru dilakukan juga guna meningkatkan kualitas dari mutu pendidikan yang ada di sekolah.

---

<sup>74</sup> Amin Alhusaini, Muhammad Kristiawan, and Syaiful Eddy, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 4, no. 3 (October 20, 2020): 2166–2172.

<sup>75</sup> Kunandar, *Guru Professional* (Jakarta: Rajagrafindo, 2016), 83.



## 1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu menurut Crosby adalah sesuai dengan yang distandarkan. Feigenbaum mendefinisikan mutu sebagai kepuasan yang dimiliki oleh pelanggan sepenuhnya. Baharun dan Zamroni menyatakan bahwa mutu memiliki lima dimensi diantaranya:<sup>76</sup>

- a. Rancangan atau *design* sebagai spesifikasi yang dimiliki oleh produk.
- b. Kesesuaian atau *conformance* sebagai bentuk dari keserasian antara rancangan produk dengan penyampaian produk secara aktual.
- c. Ketersediaan atau *availability* yang dimaksudkan pada aspek kepercayaan dan ketahanan dari produk dan tersedianya produk bagi konsumen.
- d. Keamanan atau *safety* yakni produk tidak membahayakan konsumen.
- e. Guna praktis atau *field use* yakni penggunaan yang dapat dimanfaatkan sebagaimana fungsinya oleh pengguna.

Departemen Pendidikan Nasional atau Depdiknas mengatakan bahwa mutu adalah gambaran dari karakteristik barang atau jasa secara tersirat dan menyeluruh yang ditunjukkan melalui kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atau pengguna. Pengertian mutu dalam konteks pendidikan mencakup tiga hal yakni *input*, proses dan yang ketiga adalah *output* pendidikan. Pendidikan merupakan instrumen yang digunakan untuk mendidik manusia dengan menggunakan tenaga kerja terlatih sebagai fasilitator merupakan kriteria ekstrinsik dari pengertian pendidikan. Penentuan mutu dapat dilakukan dengan cara melalui hasil tes

---

<sup>76</sup> Tutiarny Naibaho et al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Media Sains Indonesia, 2021), 2-4.

prestasi belajar yang telah dilakukan oleh peserta didik.<sup>77</sup>

Mutu pendidikan menurut Hoy, Jardie dan Wood adalah evaluasi dari proses pendidikan yang tujuannya memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan *stakeholder*, meningkatkan pengembangan bakat peserta didik serta meningkatkan kebutuhan untuk mencapai target tertentu dalam proses pendidikan. Beeby membagi mutu pendidikan menjadi tiga perspektif diantaranya sebagai berikut.<sup>78</sup>

1. Perspektif ekonomi, dimana pendidikan harus memiliki peran aktif dalam pertumbuhan ekonomi yang ditandai pada *output* sekolah atau lulusan dapat secara langsung memasuki dunia kerja dan ikut berkontribusi dalam percepatan pertumbuhan ekonomi negara.
2. Perspektif sosiologi, pendidikan dapat dikatakan bermutu pada perspektif ini adalah jika dapat memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar maupun masyarakat luas.
3. Perspektif pendidikan, mutu pendidikan pada perspektif pendidikan dilihat melalui aspek proses belajar mengajar yang dilakukan oleh peserta didik dan guru serta dapat dilihat dari aspek *output* atau lulusan dalam memecahkan masalah yang ada serta mampu berpikir secara kritis.

Kesimpulan yang bisa diambil dari definisi mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga dalam meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan di lembaga secara efektif dan juga efisien guna mewujudkan

<sup>77</sup> Edy Karno, *Mutu Pendidikan dan Inovasi Pembelajaran* (Sulawesi Tenggara: UHO EduPress, 2019), 10-11.

<sup>78</sup> Harsoyo, "Model Pengembangan Mutu Pendidikan (Tinjauan Konsep Mutu Kaoru Ishikawa)."

proses pembelajaran dan suasana pembelajaran yang layak sehingga peserta didik dapat secara aktif melakukan pengembangan potensi yang ada dalam dirinya masing-masing dan melalui hal tersebut dapat pula menghasilkan nilai tambah komponen terkait hingga sesuai dengan standar yang ditentukan dalam tujuan sekolah sebelumnya.

## 2. Karakteristik Mutu Pendidikan

Husaini Usman mengemukakan bahwa mutu pendidikan memiliki 13 karakteristik yang diuraikan sebagai berikut:<sup>79</sup>

- a. *Performance* atau kinerja, berhubungan dengan aspek fungsional sekolah misalnya pada kinerja tenaga pendidik atau guru dalam memberikan pengajaran bagi peserta didik dengan bahan pengajaran yang lengkap selain itu berlaku juga pada tenaga kependidikan yang memberikan pelayanan terbaiknya.
- b. *Timeliness* atau waktu wajar, kegiatan yang selesai dengan waktu yang wajar misalnya pada kegiatan belajar mengajar di kelas yang selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan atau memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu begitu juga dengan pemberian batas waktu pekerjaan rumah yang wajar.
- c. *Reability* atau handal, pelayanan yang diberikan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berlangsung prima dan bertahan setiap tahunnya misalnya pada guru yang telah bekerja dari tahun ke tahun.

---

<sup>79</sup> Sabar Budi Raharjo et al., *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019), 14-15.

- d. *Durability* atau daya tahan, sekolah memiliki daya tahan yang baik misalnya siswa dan guru yang selalu semangat dan sehat dalam menjalankan kewajibannya selain itu contoh lainnya pada sekolah yang masih tetap bertahan walaupun negara sedang dilanda krisis moneter.
- e. *Aesthetics* atau keindahan, ditandai dengan tatanan bangunan interior dan eksterior sekolah yang dikelola dengan baik untuk kenyamanan penghuni sekolah selain itu juga pada warga sekolah yang selalu berpenampilan rapi tidak hanya guru dan siswa saja serta penggunaan media kreatif guru saat melakukan pembelajaran.
- f. *Personal interface* atau hubungan manusia, hubungan manusia yang dimaksud adalah pada menjunjung tinggi nilai moral dan juga profesionalisme saat menjalankan tugas dan kewajibannya.
- g. *Easy of use* atau mudah dalam penggunaannya, mengarah pada sarpras atau sarana prasarana sekolah yang dipakai untuk menunjang kegiatan pendidikan haruslah mudah dalam pemakaian misalnya pada mudahnya siswa menerima pengajaran yang diberikan guru selain itu juga pada mudahnya akses pinjam meminjam buku perpustakaan dan pengembalian buku yang tepat waktu.
- h. *Feature* atau bentuk khusus, sekolah yang memiliki ciri khusus tertentu yang dapat diperhatikan oleh masyarakat sebagai salah satu bentuk keunggulan sekolah misalnya pada sekolah yang memiliki keunggulan pada kegiatan ekstrakurikuler yang berprestasi.

- i. *Conformance to specification* atau standar tertentu, terpenuhi apabila sekolah telah mencapai standar tertentu misalnya pada sekolah yang memiliki akreditasi A setelah memenuhi berbagai persyaratan sebagai standar dalam memperoleh akreditasi A tersebut.
- j. *Consistency* atau konsistensi, keajekan, konsisten, stabil atau konstan pada segala aspek misalnya pada stabilnya tingkatan mutu yang diraih dari dulu hingga saat ini.
- k. *Uniform* atau seragam, berlaku pada segala aspek yang ada yakni tanpa variasi, misalnya pada sekolah yang memiliki peraturan yang harus diikuti oleh warga sekolah tanpa pandang bulu seperti pakaian sekolah dan pakaian dinas yang digunakan sama atau seragam sehingga tidak timbul adanya stigma pilih kasih.
- l. *Serviceability* atau mampu melayani, sekolah yang mampu memberikan pelayanan prima dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap kepuasan pelanggan misalnya pada tersedianya kotak saran sehingga sekolah dapat melakukan perbaikan atas saran yang diberikan pada pihak sekolah.

Sudarwan Danim mengungkapkan ada lima faktor dominan yang perlu ditingkatkan agar mutu pendidikan dapat meningkat diantaranya adalah:<sup>80</sup>

- a. Kepemimpinan kepala sekolah yang menjalankan perannya dengan baik dan sebagaimana mestinya.

---

<sup>80</sup> Misdah Dan Joni, *Daya Saing Mutu Pendidikan Analisis Strategi Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP)* (Pontianak: IAIN Pontianak Press, 2020), 178-193.

- b. Guru yang dilibatkan secara maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan melakukan peningkatan kompetensi diri dan profesi kerja guru sehingga kinerja guru terus meningkat.
- c. Siswa, meningkatkan kualitas lulusan yang terbaik.
- d. Kurikulum, melakukan pengembangan kurikulum yang mengacu dan sesuai dengan standar nasional pendidikan sehingga dapat mewujudkan tujuan pendidikan Indonesia dan juga menjawab tuntutan serta tantangan perkembangan zaman.
- e. Jaringan kerja sama, hubungan yang perlu dibangun dan dibina dengan baik antara sekolah dengan masyarakat dan juga pemerintahan. Kepercayaan masyarakat yang penting dijaga untuk mendapatkan dukungan penuh dalam memajukan lembaga pendidikan sedangkan pemerintah memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan kualitas pendidikan mulai dari menyediakan sarana prasarana dan komponen pendukung lainnya serta menyediakan lapangan pekerjaan bagi lulusan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah yang memiliki karakteristik dan memenuhi karakteristik di atas digunakan untuk menjadikan sekolah memiliki pendidikan bermutu, menjadikan sekolah memiliki ciri tersendiri dan berbeda dengan sekolah lainnya dengan ketentuan tetap mengacu pada standar nasional yang telah ditentukan sebelumnya perihal mutu pendidikan. kualitas mutu pendidikan yang dapat ditingkatkan dengan memperhatikan dan memberikan perhatian pada hal-

hal di atas sehingga dapat secepatnya melakukan perbaikan apabila kurang atau tidak sesuai dengan standar yang ada.

### 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Meningkatkan Mutu Pendidikan

Menurut Kaharuddin dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah* menyebutkan bahwa faktor pendukung yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>81</sup>

#### a. Kepala Sekolah sebagai Pribadi

Kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin merupakan *figure* yang dijadikan peserta didik, guru dan tenaga kependidikan lainnya sebagai teladan. Hendaknya memiliki nilai-nilai dasar keimanan dan ketakwaan, jujur, adil, berwibawa, memiliki kepedulian tinggi, disiplin moral yang tinggi, berwawasan luas, selain itu tetap melaksanakan tata krama serta tata tertib secara konsisten.

#### b. Hubungan Kepala Sekolah dengan Guru

Memiliki keharmonisan dalam melakukan kerja sama dalam mewujudkan sekolah, memiliki visi dan misi yang sama dalam menjalankan program pembelajaran serta evaluasi belajar, terbuka dalam mengutarakan pendapat seperti saran dan kritik, saling membantu dalam menemukan alternatif dalam memecahkan permasalahan pada proses pembelajaran yang dihadapi, saling

<sup>81</sup> Kaharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep dan Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan)* (Nusa Tenggara Barat: Pustaka Pencerah, 2021), 106-112.

menghargai dan menghormati serta mengingatkan apabila terdapat selisih pendapat.

c. Hubungan Kepala Sekolah dengan Pegawai

Kepala sekolah sebagai administrator berperan sebagai teladan dalam memberikan contoh dan membantu permasalahan pegawai administrasi, perlunya kerja sama yang baik terhadap seluruh pihak sekolah tanpa terkecuali termasuk petugas kebersihan sekolah, membuat rincian tugas dan analisis pekerjaan, adanya supervisi administrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

d. Hubungan Kepala Sekolah dengan Siswa

Melayani kebutuhan belajar siswa termasuk meningkatkan prestasi belajar, tidak memperlakukan siswa di depan umum, serta memecahkan permasalahan yang dihadapi siswa dalam belajar.

e. Guru Sebagai Pribadi

Melaksanakan tugas pokok sebagai guru yakni membuat, melaksanakan, mengevaluasi, menganalisis hasil program pembelajaran serta melaksanakan program tindak lanjut. Selain itu guru juga hendaknya taat pada aturan yang berlaku serta memiliki kepribadian yang baik, jujur, berwibawa, disiplin dan berakhlak mulia sehingga dapat dijadikan sebagai panutan oleh siswa.

f. Hubungan Guru dengan Guru

Memiliki sikap tenggang rasa, saling pengertian, saling memberikan pendapat dalam melakukan penyelesaian permasalahan



yang dihadapi, konsisten pada kesepakatan awal dalam meningkatkan mutu pendidikan, aktif menjalankan kegiatan peningkatan potensi diri dan kinerja, aktif berkomunikasi dan bertukar informasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, serta menjadi teladan dengan saling menghormati, menghargai dan mengingatkan bagi satu sama lain dengan tujuan peningkatan profesionalisme guru.

g. Hubungan Guru dengan Kepala Sekolah

Disiplin dalam menjalankan tugas yang diberikan kepala sekolah, terbuka menerima saran dan kritik untuk pengembangan pembelajaran, saling menghargai dan menghormati, bertukar gagasan baru dalam meningkatkan 7 K, siap membantu dan bekerja sama dengan kepala sekolah dalam melakukan pengembangan dan peningkatan mutu sekolah dan juga kinerja belajar.

h. Guru dan Tenaga Kependidikan

Mampu mengungkapkan pendapat satu sama lain, saling menghormati, dan memiliki potensi dalam melakukan pengembangan karir.

i. Hubungan Pegawai dengan Guru

Saling menghargai tugas masing-masing, mampu melayani dan mengurus dalam hal kepegawaian seperti mengurus pengusulan proses kenaikan pangkat.

Faktor penghambat dalam peningkatan mutu pendidikan menurut Andi dan Ihsan dalam bukunya Implementasi MBS dalam meningkatkan

mutu pendidikan dikemukakan menjadi beberapa sub fokus diantaranya sebagai berikut:<sup>82</sup>

- a. Profesionalisme guru yang dirasa kurang.
- b. Manajemen sekolah yang belum berjalan dengan baik sebagaimana mestinya.
- c. Siswa yang tidak memiliki hak dalam memilih jalur pendidikan oleh sekolah sesuai keinginannya.
- d. Sekolah yang hanya berfokus pada *input* pendidikan dibandingkan dengan proses pendidikan sehingga mutu sekolah belum ada peningkatan dan tujuan sekolah belum juga tercapai dengan maksimal.
- e. Komunikasi dan koordinasi yang renggang antara guru dan kepala sekolah.
- f. Kurangnya kegiatan pelatihan dalam melakukan pengelolaan sekolah.
- g. Kurang profesionalnya kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
- h. Pelaksanaan pendidikan yang masih bergantung pada pemerintah pusat bukannya menyesuaikan lingkungan dan kondisi sekolah sendiri.
- i. Peran orang tua yang dinilai minim dalam melakukan pengawasan, pengarahan dan evaluasi pada kegiatan belajar siswa.

#### **4. Pengertian Kinerja Guru**

Wibowo mengatakan bahwa kinerja adalah mengenai melakukan pekerjaan dan mendapatkan hasil dari pekerjaan tersebut.<sup>83</sup> Anwar Prabu

---

<sup>82</sup> Noviyandi and Dacholfany, *Implementasi MBS Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 39.

Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja adalah bentuk dari prestasi kerja atau hasil dari kerja yang memiliki kualitas yang telah dicapai dengan pegawai sebagai pelaku pelaksanaan kerja dan tugas yang dikerjakannya sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan sebelumnya.<sup>84</sup>

Kinerja guru adalah hasil kerja dengan guru sebagai pelaku kerja dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik bagi peserta didik. Gambaran yang direfleksikan melalui perencanaan, pelaksanaan, hingga tahap penilaian dalam proses pembelajaran dengan etos kerja, disiplin dan bersikap profesional menjadi salah satu landasan intensitasnya dalam proses pembelajaran merupakan pengertian lainnya dari kinerja guru.<sup>85</sup> Kinerja guru merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan sehingga dapat diketahui sejauh mana target yang sebelumnya telah direncanakan telah tercapai atau belum tercapai. Menurut Martinis Yamin dan Maisah kinerja guru memiliki kedudukan penting sama halnya dengan pernyataan di atas, penting bagi penunaian tugas atas berhasilnya melaksanakan tugas utama sebagai guru yakni melaksanakan pembelajaran.<sup>86</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh guru bukan semata-mata hanya

<sup>83</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 1st ed. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 2.

<sup>84</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 4th ed. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 67.

<sup>85</sup> Russamsi, Hadian, and Nurlaeli, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19."

<sup>86</sup> Denok Sunarsi, *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru* (Banten: Desanta Muliavisitama, 2020), 10.

menyelesaikan tugas sebanyak-banyaknya saja tetapi juga memperhatikan kualitas kerja yang dihasilkan dengan prestasi kerja, capaian kerja, hasil kerja dan unjuk kerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam meningkatkan produktivitas kinerja.

## 5. Kualifikasi dan Kompetensi Guru

Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru dijelaskan dalam Permendiknas RI nomor 16 pada tahun 2007 yang menjelaskan bahwa guru memiliki standar kompetensi yang dikembangkan menjadi empat kompetensi utama diantaranya kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kompetensi-kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru sehingga perlu diberdayakan. Kualifikasi akademik yang dimiliki guru menjadi salah satu syarat yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan formal yang menjadi tempat penugasan yang berupa ijazah jenjang pendidikan akademik.<sup>87</sup>

Kualifikasi akademik yang dimiliki oleh guru melalui satuan pendidikan formal dengan program studi yang telah terakreditasi sebagai syarat dalam memenuhi kualifikasi akademik guru, kualifikasi lainnya yang sesuai dengan jenjang diantaranya sebagai berikut.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Kunandar, *Guru Professional* (Jakarta: Rajagrafindo, 2016), 83.

<sup>88</sup> Bambang Sudibyo, "PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA," accessed March 23, 2022, <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/bsnp/Permendiknas16-2007KompetensiGuru.pdf>.

- a. Guru PAUD/ TK/ RA, dengan memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) bidang PAUD atau psikologi.
- b. Guru SD/ MI sederajat, dengan memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) bidang pendidikan SD/ MI atau psikologi.
- c. Guru SMP/ MTs sederajat, dengan memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang selaras dengan mata pelajaran yang diampu.
- d. Guru SMA/ MA sederajat, dengan memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang selaras dengan mata pelajaran yang diampu.
- e. Guru SDLB/ SMPLB/ SMALB sederajat, dengan memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang selaras dengan mata pelajaran yang diampu atau memiliki program pendidikan khusus.
- f. Guru SMK/ MAK sederajat, dengan memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang selaras dengan mata pelajaran yang diampu.

Kompetensi guru merupakan hal yang penting dan fundamental untuk dimiliki dan dikembangkan oleh setiap guru dalam jenjang apapun karena kompetensi memiliki kaitan erat dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Guru yang berkompeten adalah guru yang mampu

mengelola kelas sedemikian rupa agar siswa dapat belajar secara optimal sehingga dapat memberikan kemajuan pesat dalam pendidikan yang berusaha membangun manusia berkompeten, memiliki kepribadian luhur dan memiliki daya saing yang tinggi. Guru efektif adalah guru yang memiliki keunggulan dalam mengajar, membangun iklim kondusif dengan siswa di kelas ketika KBM, berhubungan baik dengan pihak lain, memiliki pencatatan dan penilaian dari segi administrasi yang bagus dan memiliki sikap profesional yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai guru.<sup>89</sup>

Kompetensi guru yang dibedakan menjadi empat kompetensi berdasarkan SNP (Standar Nasional Pendidikan) Bab VI pasal 28 ayat 3 mengenai standar pendidikan dan tenaga kependidikan diantaranya sebagai berikut:<sup>90</sup>

- a. Kompetensi pedagogik, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pemahaman mengenai peserta didik secara mendalam mengenai psikologi pengembangan anak karena berhubungan dengan peserta didik dan pemahaman mengenai pembelajaran yang mendidik meliputi bagaimana guru dapat mengelola, menilai, dan memperbaiki pembelajaran yang disampaikan agar berjalan sebagaimana mestinya.
- b. Kompetensi kepribadian, yakni kompetensi yang berkenaan dengan kemampuan berakhlak mulia, arif, berwibawa, berkepribadian mantap

<sup>89</sup> Tonich, *Evaluasi Program Peningkatan KUALIFIKASI AKADEMIK: bagi Guru dalam Jabatan di Kota Palangka Raya* (Palangka Raya: AnImage, 2019), 5-6.

<sup>90</sup> Riswadi, *KOMPETENSI PROFESIONAL GURU* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 20-40.

dan baik yang dimiliki oleh guru sehingga dapat dijadikan sebagai teladan bagi peserta didik.

- c. Kompetensi sosial, yakni kemampuan yang dimiliki guru dalam berinteraksi, berkomunikasi, bersosialisasi dengan baik, efektif, dan efisien dengan peserta didik, guru-guru, orang tua atau wali peserta didik, dan juga masyarakat sekitar sekolah.
- d. Kompetensi profesional, yakni kemampuan yang dimiliki guru dalam menguasai materi pembelajaran secara mendalam, luas, senantiasa mengembangkan potensi diri dan keahlian khusus yang dimiliki.

## 6. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Mathis dan Jackson mengungkapkan bahwa faktor utama yang dapat mempengaruhi individu dalam bekerja dibedakan menjadi tiga, diantaranya sebagai berikut:

- a. Kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Berupa bakat, minat dan faktor kepribadian.
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan pada pekerjaan yang dikerjakan. Berupa motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
- c. Dukungan organisasi dalam pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut. Berupa pelatihan dan pengembangan, adanya peralatan dan teknologi yang mendukung, standar kinerja serta manajemen dan rekan kerja.

Menurut Satalaksana faktor yang dapat mempengaruhi kinerja terbagi atas faktor kelompok diri yang terdiri dari bakat, minat, jenis

kelamin, pengalaman, pendidikan, usia, motivasi dan lain sebagainya sedangkan faktor yang kedua adalah faktor kelompok situasional yang terkendali dalam organisasi, diatur dan diubah sesuai dengan keinginan serta wewenang pemimpin organisasi.

Menurut Sutermeister faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut:<sup>91</sup>

- a. Motivasi, berupa dorongan yang diberikan untuk menggerakkan individu dalam melakukan sesuatu.
- b. Kemampuan, yang dibedakan menjadi dua yakni pengetahuan yang berupa pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan minat kesetiaan, yang kedua adalah keahlian yang meliputi kecakapan, bakat dan kepribadian.
- c. Keadaan atau kondisi sosial,
  - 1) Organisasi formal yang meliputi struktur organisasi, efisiensi organisasi, kebijakan personalia, dan suasana kepemimpinan.
  - 2) Organisasi kelompok formal yang meliputi tujuan kelompok, keterpaduan kelompok dan juga ukuran yang dimiliki kelompok.
  - 3) Kepemimpinan seperti tipe kepemimpinan hubungan yang dijalin dan keahlian yang dimiliki.
- d. Lingkungan kerja yang meliputi pencahayaan ruang kerja termasuk kelas dan ruang guru, waktu istirahat, suhu udara, dan keamanan kerja.
- e. Kebutuhan individu yang meliputi sosial psikologi dan egoistis yang dimiliki setiap individu.

---

<sup>91</sup> Widdy H. F. Rorimpandey, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar* (Malang: Ahlimedia Press, 2020), 25-32.



- f. Pengembangan teknologi yang meliputi metode kerja, bahan baku dan *layout* pekerjaan.

Mitchell menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari faktor kemampuan dan juga motivasi sehingga yang terjadi adalah apabila terdapat perubahan pada salah satu faktor diatas maka kinerja akan terpengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung. Guru yang telah memperoleh tunjangan atas profesinya sudah sepatutnya kinerja guru tersebut juga ikut meningkat. Kinerja adalah bentuk perwujudan dari kompetensi individu yang mencakup kemampuan dan motivasi dalam penyelesaian tugas, berkembang dan mengelola kondisi lingkungan individu tersebut bekerja.

Tolak ukur yang dijadikan sebagai pijakan dalam menilai kinerja guru adalah berdasarkan spesifikasi yang perlu dimiliki oleh masing-masing guru yang juga dapat berupa kriteria kompetensi. Kinerja guru yang dinilai adalah perwujudan dari perilaku dari kegiatan yang dilakukan guru dalam proses pembelajaran yang ditinjau dari beberapa indikator yang digunakan sebagai aspek-aspek dalam menilai kinerja sebagai tolak ukur. Indikator kinerja antara lain sebagai berikut.<sup>92</sup>

- a. Kemampuan guru dalam membuat perencanaan dan persiapan dalam mengajar pelajaran sesuai bidang yang diampu.
- b. Kemampuan guru dalam penguasaan materi sesuai dengan bidang yang diampu.

---

<sup>92</sup> Guntoro, "Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 14, no. 1 (October 30, 2020): 68-69.

- c. Kemampuan guru dalam penguasaan metode dan strategi dalam mengajar pelajaran yang diampu.
- d. Kemampuan guru dalam memberikan tugas kepada peserta didik.
- e. Kemampuan guru dalam mengelola kelas.
- f. Kemampuan guru dalam melakukan penilaian serta evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru meliputi dua faktor yakni faktor intrinsik yang berasal dari diri individu itu sendiri seperti bakat, minat, jenis kelamin, usia dan lainnya serta yang kedua adalah faktor ekstrinsik yang berasal dari luar diri individu tersebut seperti kondisi kerja, sarpras, lingkungan fisik dan lain sebagainya. Sedangkan tolak ukur kinerja guru memiliki beberapa indikator yang perlu dipenuhi mulai persiapan, pelaksanaan, penilaian hingga evaluasi pembelajaran di kelas.

### **C. Tinjauan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru**

Perilaku asertif menurut Nur Hasanah, Yoyon Supriono dkk dalam penelitiannya sangat penting diterapkan karena individu yang menerapkan perilaku asertif akan lebih mudah dalam bersosialisasi dan menjalin hubungan secara efektif, selain itu juga menghindarkan individu dari perasaan tidak nyaman dan tegang akibat tertahan mengungkapkan sesuatu yang diinginkannya karena individu mampu mengungkapkan segala sesuatu yang ada dipikiran dan perasaannya secara langsung dan terus terang, selain itu individu dapat meningkatkan kemampuan kognitif yang dimiliki dengan

berperilaku asertif karena tingginya rasa keingintahuan yang dimiliki, mudahnya mencari solusi atas permasalahan yang dihadapinya.<sup>93</sup>

Penerapan perilaku asertif pada laki-laki dan perempuan menurut Ratus dan Nevid dalam penelitian Eustalia Wigunawati lebih umum diketahui bahwa perempuan lebih sulit dalam berperilaku asertif dalam hal mengungkapkan perasaan ataupun pikiran yang dimilikinya jika dibandingkan dengan laki-laki. Hal tersebut dipengaruhi oleh pengkondisian atas budaya yang ada dalam masyarakat sehingga membuat perempuan cenderung diharapkan untuk menurut dan dilarang untuk mengungkapkan perasaan yang dimiliki. Dampak yang ditimbulkan adalah sulitnya penerapan perilaku asertif pada perempuan dibandingkan dengan laki-laki karena adanya tuntutan lingkungan yang menentukan batasan atas perilaku pada masing-masing gender. Menurut Towned perilaku asertif pada laki-laki dapat diartikan sebagai perilaku agresif apabila diterapkan oleh perempuan. Harapan yang ada adalah perempuan berkomunikasi secara tidak langsung sedangkan komunikasi laki-laki dilakukan secara langsung sehingga apabila perempuan berkomunikasi secara langsung akan dihakimi sebagai pribadi yang keluar dari harapan yang mereka diyakini, begitu pula sebaliknya apabila laki-laki menerapkan komunikasi secara tidak langsung akan dianggap sebagai pribadi yang tidak memiliki kepercayaan diri yang tinggi.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Kasio, "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang", 22.

<sup>94</sup> Eustalia Wigunawati, "Faktor Yang Memengaruhi Asertivitas Perempuan Di Kabupaten Nias," *Jurnal Inada: Kajian Perempuan Indonesia di Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar* 1, no. 2 (2018): 194-195.

Kepala sekolah adalah pemimpin yang memiliki tugas memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah adalah bagian dari komponen pendidikan yang sangat penting keberadaannya karena berperan dalam usaha peningkatan kualitas pendidikan yang menjadi tujuan utama pelaksanaan pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah ada pada penyelenggaraan kegiatan pendidikan, kegiatan administrasi, pembinaan dan pendayagunaan tenaga pendidik dan kependidikan dan yang terakhir pemeliharaan sarpras sekolah. Kepala sekolah juga menjadi penentu dalam keberhasilan sekolah dan pendidikan.<sup>95</sup>

Sedangkan kepala sekolah perempuan merupakan pemimpin sekolah yang memiliki gender perempuan yang memimpin, mengelola dan mendayagunakan organisasi pendidikan berupa sekolah beserta seluruh pihak yang terlibat di dalamnya.

Manfaat perilaku asertif bagi kepala sekolah menurut Jhonli Aji Kasio pada penelitiannya diuraikan sebagai berikut:<sup>96</sup>

- a. Kepala sekolah memiliki hubungan yang lebih dekat dengan guru karena sikap menghargai yang ditunjukkan kepala sekolah terhadap guru.
- b. Meningkatkan tingkat percaya diri yang dimiliki kepala sekolah dan merasa lebih berharga dalam melaksanakan tugas memimpin sekolah.
- c. Meningkatkan sikap adil kepala sekolah terhadap guru-guru.

<sup>95</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 3.

<sup>96</sup> Kasio, "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang", 23.

- d. Kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah yang semakin meningkat.
- e. Kemampuan pengendalian diri kepala sekolah dalam berperilaku.
- f. Meningkatkan wawasan pengetahuan kepala sekolah yang luas mengenai guru-guru yang ada di sekolah

Mutu pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki oleh sekolah dalam melakukan pengelolaan secara operasional, efisien, dan terintegritas terhadap komponen-komponen yang saling berkaitan satu sama lain sehingga menghasilkan nilai tambah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Mutu pendidikan perlu diupayakan dengan tujuan mencapai perubahan yang terencana dan sistematis ke arah yang lebih baik.<sup>97</sup> Mutu pendidikan adalah kapasitas sekolah dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya termasuk juga sumber daya manusia secara efisien dan efektif serta menciptakan suasana iklim yang mencerdaskan dengan tujuan membantu peserta didik dalam mengemban ilmu dengan belajar secara optimal, mandiri dan berkelanjutan secara terus-menerus.<sup>98</sup>

Guru adalah tenaga profesional yang memiliki tanggung jawab dalam mendidik dan mengajarkan peserta didik melalui wadah formal berupa sekolah atau non formal yang berupa sanggar atau tempat kursus dengan menggunakan pengalaman yang dimiliki oleh guru tersebut. Kinerja menurut August W. Smith diartikan sebagai hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia sedangkan Gibson menyatakan bahwa kinerja memiliki hubungan

<sup>97</sup> Joni, *Daya Saing Mutu Pendidikan Analisis Strategi Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, 35.

<sup>98</sup> Froilan D. Mobo et al., *Merdeka Belajar* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 79.

dengan tujuan organisasi, juga memiliki hubungan dengan kualitas, efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian suatu tujuan tertentu.

Benardin dan Rusel mengartikan bahwa kinerja adalah hasil produksi dari pekerjaan atau kegiatan tertentu dengan periode waktu tertentu pula. Kinerja guru menurut Martinis Yamin adalah perilaku yang diberikan hasil dari sesuatu yang telah mereka kerjakan terhadap tugas tertentu dengan guru sebagai pelakunya. Ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya kompetensi dan motivasi. Model pengelolaan kinerja guru memiliki pengertian berupa prosedur kerja yang teratur dan sistematis sehingga dapat dijadikan acuan dalam menjalankan pekerjaan atau kegiatan tertentu oleh organisasi atau lembaga pendidikan dengan maksud agar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan guru dapat sesuai standar sebagai bentuk dari tuntutan yang berlaku dalam pekerjaan dapat tercapai dan terlaksana sebagaimana mestinya.<sup>99</sup>

Sehingga kesimpulan yang dimaksud pada penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru adalah kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan dalam menyampaikan perasaan, pikiran dan diinginkan secara jujur dan terbuka dengan tetap mempertimbangkan hak pribadi dan orang lain dengan tujuan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan khususnya di sekolah yang dapat dicapai dengan melakukan peningkatan kinerja guru di sekolah.

---

<sup>99</sup> Rulitawati, A. Husein Ritonga, and Lias Hasibuan, *Model Pengelolaan Kinerja Guru* (Palembang: Tunas Gemilang Press, 2020), 10-18.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian berasal dari bahasa Inggris yakni *research* yang berarti bahwa penelitian adalah usaha yang dilakukan dalam mendapatkan pemahaman baru dari rangkaian kegiatan meneliti suatu hal yang ada secara detail, kompleks, dan komprehensif. Erickson mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai usaha yang dilakukan dalam menemukan dan menggambarkan suatu kegiatan serta dampak yang ditimbulkan dari aktivitas yang dilakukan secara naratif. Penelitian kualitatif menurut Dezin dan Lincoln adalah penelitian yang menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan menggunakan latar belakang alamiah dan melibatkan berbagai metode yang ada.<sup>100</sup>

Penelitian kualitatif deskriptif adalah jenis penelitian yang dilakukan dengan memusatkan pada data lunak berupa kata, kalimat, ungkapan, gambar atau tindakan berupa catatan dengan deskripsi yang lebih rinci untuk menggambarkan situasi sebenarnya sehingga dapat mendukung penyajian data. Penelitian deskriptif menganalisis berbagai data yang ada sesuai dengan data yang didapatkan di lapangan dan juga sesuai dengan waktu perolehan data tersebut.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak (Jejak Publisher), 2018), 7.

<sup>101</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Solo: Cakra Books, 2014), 96.

Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk menjawab pertanyaan dan mengkaji lebih dalam mengenai hal yang diteliti tentang apa, siapa, mengapa, di mana, dan bagaimana fenomena tersebut terjadi sehingga dapat ditemukan pola peristiwa yang akan diperjelas dan digeneralisasikan menjadi kesimpulan dari fenomena yang terjadi.<sup>102</sup>

Penelitian dengan topik pembahasan mengenai Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif sebagai jenis penelitian. Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena penelitian dilakukan secara alami dan sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan, mengumpulkan informasi dan data yang ada menggunakan data kualitatif, menjelaskan kejadian atau keadaan sosial yang dijadikan sebagai bahan dalam penelitian dijabarkan secara deskriptif melalui kata, kalimat dan paragraf.

## **B. Lokasi Penelitian**

Mengacu pada judul penelitian di atas, lokasi penelitian yang berada di SD Khadijah 3 Surabaya yang dikepalai oleh kepala sekolah perempuan. Lokasi penelitian ini terletak di Jalan Raya Candi Lontar Lempung 2-4 kecamatan Sambu Kerep Kota Surabaya, Jawa Timur 60216. Adapun alasan peneliti menentukan subyek penelitian pada lokasi ini adalah karena lembaga ini merupakan sekolah dasar yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah

---

<sup>102</sup> Wiwin Yuliani, "Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif Dalam Perspektif Bimbingan Dan Konseling," *QUANTA* 2, no. 2 (February 1, 2018): 83–91.



perempuan dengan kualitas mutu pendidikan lembaga yang tinggi pula. Oleh karena itu lokasi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti selain itu terjangkaunya lokasi penelitian menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi peneliti melakukan penelitian di lokasi penelitian ini.

### C. Sumber Data dan Informan Penelitian

Sumber data penelitian yang digunakan berupa sumber primer dan sumber sekunder. Sumber data primer adalah data yang peneliti langsung peroleh dari sumber pertama atau data yang berasal dari lapangan dan subjek atau objek penelitian. Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber yang digunakan untuk melengkapi data primer yang berasal dari orang lain atau dokumen-dokumen sehingga informasi yang didapatkan akan saling melengkapi dan memperjelas penyelesaian dari masalah yang dihadapi.<sup>103</sup>

**Tabel 1 Informan Penelitian**

No	Informan Penelitian	Bentuk Data	Tujuan
1.	Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya	<p>a. Data mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya;</p> <p>b. Data mengenai peningkatan mutu pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya;</p>	<p>a. Untuk mengetahui data mengenai perilaku asertif yang digunakan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya;</p> <p>b. Untuk mengetahui data mengenai peningkatan mutu</p>

<sup>103</sup> Adhi Kusumastuti and Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP), 2019), 34.

		c. Data mengenai peningkatan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya.	pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya; c. Untuk mengetahui data mengenai peningkatan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya;
2.	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya	a. Data mengenai peningkatan mutu pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya (wawancara dan dokumentasi); b. Data mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya.	a. Untuk mengetahui data mengenai peningkatan mutu pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya; b. Untuk mengetahui dampak penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam peningkatan mutu pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya.
3.	Operator SD Khadijah 3 Surabaya	a. Data profil SD Khadijah 3 Surabaya (wawancara dan dokumentasi); b. Data guru SD Khadijah 3 Surabaya	a. Untuk mengetahui data mengenai sejarah, keunggulan, visi dan misi sekolah SD Khadijah 3 Surabaya; b. Untuk mengetahui data jumlah guru SD Khadijah 3 Surabaya;
4.	Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya	a. Data mengenai kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya; b. Data mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya.	a. Untuk mengetahui data mengenai kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya; b. Untuk mengetahui dampak penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam peningkatan kinerja guru SD Khadijah 3

			Surabaya.
5.	Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya	a. Data mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.	a. Untuk mengetahui data mengenai perilaku asertif yang digunakan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.
6.	Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya	a. Data mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.	a. Untuk mengetahui data mengenai perilaku asertif yang digunakan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.

#### D. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview, observasi dan dokumentasi.

##### 1. Interview atau wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak dengan maksud tertentu dengan pihak pertama sebagai pewawancara dimana bertugas untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertentu

sedangkan pihak lainnya sebagai terwawancara dimana pihak ini bertugas untuk memberikan jawaban atas pertanyaan dari pewawancara.<sup>104</sup>

Wawancara memiliki tiga jenis diantaranya wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara jenis semi terstruktur karena peneliti telah menentukan pertanyaan apa yang ingin

<sup>104</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 186.

diajukan sebelumnya tetapi tetap mempertimbangkan pendapat dan ide dari narasumber melalui pertanyaan terbuka sehingga penggalian informasi dapat dilakukan lebih mendalam. Peneliti melakukan wawancara pada beberapa pihak terkait topik bahasan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru SD Khadijah 3 Surabaya. Informan terpilih digunakan peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai informasi dan data yang diperlukan dalam penelitian ini berikut indikator kebutuhan data dalam wawancara:

**Tabel 2 Indikator Data Kebutuhan Wawancara**

No	Informan Penelitian	Kebutuhan Data
1.	Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya	a. Penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya; b. Peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya; c. Peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.
2.	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya	a. Penerapan Perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya; b. Peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya; c. Peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.
3.	Operator SD Khadijah 3 Surabaya	a. Penerapan Perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya;</li> <li>c. Peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.</li> </ul>
4.	Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya;</li> <li>b. Peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya;</li> <li>c. Peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.</li> </ul>
5.	Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya.</li> </ul>
6.	Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya.</li> </ul>

## 2. Observasi

Observasi adalah usaha yang dilakukan secara sadar dengan maksud mengumpulkan data dan informasi secara sistematis melalui prosedur yang terstandar.<sup>105</sup> Metode observasi terus terang digunakan dalam penelitian ini yakni melakukan pengumpulan data dengan menyatakan terus terang dari awal kepada sumber data bahwa sedang melakukan penelitian sehingga subjek yang diteliti mengetahui dari awal sampai akhir mengenai aktivitas yang dilakukan oleh peneliti.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Revisi 2010. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 265.

<sup>106</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 310.

Penelitian ini juga mengamati secara langsung peristiwa mengenai Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

**Tabel 3 Indikator Data Kebutuhan Observasi**

No	Kebutuhan Data
1.	Penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya
2.	Peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya
3.	Peningkatan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi memiliki pengertian sebagai barang yang tertulis dengan metode pengumpulan data dengan cara mencatat berbagai data yang telah ada dan dikumpulkan sebelumnya. Metode dokumentasi juga merupakan metode yang mudah digunakan dan relatif lebih murah dan ditunjang dengan penggunaan waktu serta tenaga yang lebih efisien dalam penggunaannya.<sup>107</sup> Dokumentasi berisi dokumen-dokumen seperti buku harian, dokumen resmi dari negara atau lainnya dan berisi surat-surat yang memiliki keuntungan bagi peneliti yaitu tersedianya informasi dari awal yang hanya perlu waktu untuk dipelajari dan dianalisis sebagai pelengkap data observasi yang diperlukan peneliti.<sup>108</sup> Menurut Sugiyono

<sup>107</sup> Hardani et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Cetakan I. (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu, 2020), 149.

<sup>108</sup> S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996), 85.

dokumen merupakan tulisan atau gambar dari seseorang yang berasal dari peristiwa lalu bisa juga berupa karya monumental dari seseorang tersebut.<sup>109</sup>

Penelitian ini menggunakan metode dokumentasi karena peneliti dapat mengumpulkan dokumen-dokumen terkait dengan objek penelitian dan digunakan sebagai bukti dalam penelitian ini. Dokumen-dokumen tersebut meliputi data mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya. Indikator kebutuhan data dokumentasi dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 4 Indikator Data Kebutuhan Dokumentasi**

No	Kebutuhan Data
1.	Profil Sekolah
2.	Struktur Organisasi Sekolah
3.	Program Peningkatan Mutu Pendidikan
4.	Dokumentasi laporan pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan
5.	Program Peningkatan Kinerja Guru
6.	Dokumentasi laporan pelaksanaan program peningkatan kinerja guru
7.	SK Pendirian SD Khadijah 3 Surabaya
8.	Dokumentasi Kegiatan Penelitian

<sup>109</sup> *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, 150.

## E. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data yang bisa digunakan dalam menganalisis data dilapangan adalah dengan melakukan beberapa langkah menganalisis menggunakan model yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman dalam mengolah data kualitatif. Langkah-langkah tersebut diantaranya terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan atau verifikasi data, diantaranya sebagai berikut:

### 1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan dianalisis, direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, sehingga tersusun data yang sistematis dan menonjolkan pokok-pokok penting yang dapat dikendalikan dan mudah ditemukan oleh peneliti.<sup>110</sup>

### 2. Penyajian data

Data yang diperoleh dari lapangan dengan jumlah yang banyak dan sulit ditangani atau dipahami diubah menjadi data yang singkat tanpa mengubah redaksi utama data. Data tersebut diubah menjadi data dalam berbagai bentuk yang diinginkan dengan tujuan memudahkan peneliti juga pembaca dalam memahami data yang ingin disampaikan oleh peneliti. Manfaat lainnya adalah peneliti dapat menganalisis juga menguasai data

---

<sup>110</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996), 150.



dengan sendirinya dengan cara mengubah data dalam berbagai macam matriks, grafik, bagan, *networks*, uraian singkat, dan *flow charts*.<sup>111</sup>

### 3. Kesimpulan dan verifikasi

Kesimpulan dan verifikasi adalah langkah ketiga dalam melakukan analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman. Kesimpulan yang pada awalnya yang tidak memiliki posisi yang kuat berarti tidak memiliki bukti-bukti kuat disampingnya dan kesimpulan yang dikemukakan bersifat sementara. Sedangkan kesimpulan yang pada awalnya sudah memiliki bukti-bukti valid dan konsisten disampingnya akan memiliki posisi kuat dan kesimpulan yang dikemukakan akan bersifat kredibel.<sup>112</sup>

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab mungkin juga tidak rumusan masalah yang telah dikemukakan diawal. Masalah dan rumusan masalah akan berkembang setelah dilakukannya penelitian kualitatif karena itulah kesimpulan tidak bisa dengan tegas menyatakan dapat menjawab dengan tegas masalah dan rumusan masalah yang diteliti juga sifat penelitian kualitatif yang mengolah datanya secara sirkular.<sup>113</sup>

Penelitian ini menggunakan beberapa langkah menganalisis dan mengolah data dalam penelitian diantaranya sebagai berikut:

<sup>111</sup> Ibid, 129.

<sup>112</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 338.

<sup>113</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 27.

## 1. Sistem Pengkodean

Sistem pengkodean dalam penelitian kualitatif dilakukan peneliti saat proses analisis data sehingga data yang digunakan dapat diunggah. Data yang telah dianalisis kemudian dimunculkan kembali maknanya oleh peneliti secara lebih mendalam sehingga pembaca mampu menerima informasi yang ingin disampaikan oleh peneliti terkait dengan permasalahan yang ada di lapangan.<sup>114</sup> Pengkodean dibuat berdasarkan objek penelitian, informan penelitian dan sumber data, teknik pengumpulan data, fokus penelitian dan yang terakhir waktu kegiatan penelitian. Sistem pengkodean yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel di bawah berikut:

**Tabel 5 Pengkodean Data Penelitian**

No	Aspek Pengkodean	Kode
1.	Kasus Latar Penelitian	
	a. Sekolah Dasar Khadijah 3	SDK
2.	Teknik Pengumpulan Data	
	a. Wawancara	W
	b. Observasi	O
	c. Dokumentasi	D
3.	Sumber Data	

<sup>114</sup> Fitri Nur Mahmudah, *ANALISIS DATA PENELITIAN KUALITATIF MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBANTUAN SOFTWARE ATLAS.TI VERSI 8* (Yogyakarta: UAD PRESS, 2021), 61-63.

	a. Kepala Sekolah Perempuan	KSP
	b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum (I)	WKS I
	c. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan (II)	WKS II
	d. Operator Sekolah	OS
	e. 1 Guru Tetap	GT
	f. 2 Orang Tua Peserta Didik	OT I, II
	g. 2 Peserta Didik	PD I, II
	Fokus Penelitian	
4.	a. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan	PAKSP
	b. Peningkatan Mutu Pendidikan	PMP
	c. Peningkatan Kinerja Guru	PKG
	d. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru	PAKSPMPKG
	e. Dampak dari Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru	DPAKSPMPKG
5.	Waktu Kegiatan Penelitian	SDK.W.KSP.P AKSP/

## 2. Penyortiran Data

Penyortiran data dilakukan setelah melakukan pengkodean pada data secara lengkap. Melakukan pembacaan ulang terhadap catatan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diberi kode sesuai dengan setiap satuan data yang berupa kalimat atau paragraf deskripsi dari data

lapangan tersebut yang terletak pada akhir kalimat atau paragraf. Penulisan kode pada lembar catatan sebagai berikut:

“Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan KSP, SD Khadijah 3 Surabaya merupakan sekolah swasta yang memiliki banyak keunggulan yang ditawarkan dalam menghasilkan lulusan berkualitas yang berakhlak mulia dan memiliki pembiasaan agama yang baik. Program-program unggulan yang ditawarkan dalam melakukan pembiasaan agama juga rutin dan konsisten dilakukan walaupun terhalang pembelajaran *online* yang disebabkan pandemi Covid-19. SD Khadijah 3 merupakan sekolah yang terakreditasi A dan kami berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas lembaga kami.”(SDK.W.KSP.PMP/07-03-2022).

Melalui kode liputan tersebut (SDK.W.KSP.PMP/07-03-2022) dapat diketahui bahwa satuan data diperoleh dan dikumpulkan objek Sekolah Dasar Khadijah 3 yakni mutu pendidikan, menggunakan metode wawancara, kepala sekolah perempuan sebagai informan, dengan fokus penelitian peningkatan mutu pendidikan, yang dilakukan pada tanggal 7 Maret 2022.

#### **F. Keabsahan Data**

Data yang diperoleh melalui penelitian lapangan perlu dilakukan penilaian lebih lanjut maksudnya adalah melakukan pemeriksaan secara seksama dan teliti mengenai validitas data yang diperoleh. Pemeriksaan perlu dilakukan dengan cermat sehingga hasil dari penelitian dapat dipertanggungjawabkan dari segi substansi, sumber data, maupun pengambilan datanya. Pemeriksaan dilakukan untuk menimbulkan kepercayaan pada hasil penelitian, karena penelitian kualitatif memperoleh data valid dengan cara membandingkan banyak data yang berasal dari

lapangan tempat penelitian sehingga mendapatkan kebenaran yang utuh. Adapun beberapa teknik untuk menilai keabsahan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:<sup>115</sup>

#### 1. Keikutsertaan

Peneliti merupakan instrumen dari penelitian kualitatif, maksudnya adalah keikutsertaan peneliti dalam penelitian sangat menentukan dalam pengumpulan data saat di lapangan. Penelitian kualitatif tidak dilakukan dengan waktu yang singkat melainkan membutuhkan durasi waktu yang relatif lebih panjang sehingga data yang diperoleh lebih banyak dan utuh agar dapat digunakan untuk mendeteksi data yang diperoleh dengan valid.

#### 2. Ketekunan pengamatan

Keabsahan data dapat diperoleh dari ketekunan peneliti sendiri dalam melakukan pengamatan dan juga dalam bersosialisasi atau dengan melakukan interaksi di lingkungan yang diteliti. Sehingga penggunaan panca indra sangat penting dalam mendapatkan data yang lebih valid seperti pada saat wawancara penting memfokuskan indra pendengaran, indra lain seperti perasaan dan juga insting saat melakukan penelitian di lapangan.

#### 3. Perpanjangan penelitian lapangan

Perpanjangan penelitian lapangan sangat dibutuhkan karena mengumpulkan data tidak hanya memerlukan waktu yang singkat tetapi

---

<sup>115</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, 178.

memerlukan waktu yang panjang. Hal tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan data yang utuh, valid dan lebih aktual dari tempat dilakukannya penelitian.

#### 4. Triangulasi

Triangulasi merupakan salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu dari luar data itu sendiri yang digunakan untuk mengecek dan membandingkan data itu sehingga diperoleh data yang valid melalui alat dan durasi yang berbeda dalam metode kualitatif sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan karena hasil data yang diperoleh atas hasil dari perbandingan berbagai sumber yang ada. Triangulasi data dibedakan menjadi tiga yakni triangulasi data/ sumber, triangulasi metode dan triangulasi teori.

Penelitian ini menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi sumber, karena teknik triangulasi sumber menguji kredibilitas data dengan cara memperoleh data dari beberapa sumber yang kemudian dideskripsikan dan dikategorikan kesamaan dan perbedaan pendapat dari sumber-sumber tersebut. Penelitian dengan judul Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya yang diuji kredibilitasnya dengan mengecek data dari beberapa sumber. Misalnya menguji pelaksanaan penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru ke atas yang menugasi pelaksanaan

peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru, kepada guru-guru yang melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru. Melalui penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru dengan menggali data dan informasi lebih dalam dari kepala sekolah perempuan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan, operator sekolah, guru tetap, orang tua peserta didik, dan peserta didik SD Khadijah 3 Surabaya.

Data yang telah diperoleh dan dikumpulkan peneliti dari beberapa sumber kemudian dikelompokkan berdasarkan kesamaan dan perbedaan pandangan secara lebih spesifik sehingga didapatkan kesimpulan yang akan dimintai persetujuan dari beberapa sumber tersebut. Sehingga menurut peneliti teknik triangulasi data/ sumber cocok dan sesuai digunakan dalam penelitian ini dibandingkan dengan teknik lainnya.

### G. Pedoman Penelitian

Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

#### 1. Lembar Observasi

**Tabel 6 Lembar Observasi**

No	Waktu	Aktivitas	Catatan
1.		Observasi kondisi sekolah dan permohonan	

		perizinan untuk penelitian.	
2.		Pengamatan mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan	
3.		Pengamatan mengenai peningkatan mutu pendidikan	
4.		Pengamatan mengenai peningkatan kinerja guru	
5.		Pengamatan mengenai penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru	
6.		Pengamatan mengenai dampak penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru	

## 2. Pedoman Wawancara

**Tabel 7 Pedoman Wawancara**

<b>KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN</b>	
<b>A. PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN</b>	
1.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana cara Ibu dalam mengekspresikan pendapat yang Ibu miliki terkait dengan kepentingan program sekolah?
2.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana sikap Ibu apabila terdapat permasalahan di sekolah? Terhadap permasalahan siswa dan guru di sekolah?
3.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana sikap Ibu apabila Ibu diberi kritik dan saran oleh guru-guru, tenaga kependidikan, pegawai lainnya maupun pihak dari luar sekolah?
<b>B. MUTU PENDIDIKAN</b>	
1.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimanakah model penerapan strategi yang Ibu lakukan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu



	pendidikan?
2.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimanakah proses pembelajaran di SD Khadijah 3 Surabaya?
3.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimanakah SD Khadijah 3 Surabaya mengembangkan life skill?
4.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana usaha yang Ibu lakukan untuk mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana di SD Khadijah 3 Surabaya?
5.	Bolehkah Ibu menjelaskan usaha apa yang Ibu lakukan untuk menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya sekolah bermutu?
<b>C. KINERJA GURU</b>	
1.	Menurut pandangan Ibu, bagaimana gambaran umum tentang kinerja guru pada sekolah ini? apakah sejauh ini peran guru dalam mendukung kegiatan pendidikan di sekolah ini sudah terpenuhi?
2.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana pembinaan yang dilakukan kepada guru di sekolah ini untuk meningkatkan kinerja guru dalam bekerja?
3.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana dan kapan pelaksanaan sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian pada kinerja guru? Apa yang menjadi tolak ukur dalam melakukan evaluasi kinerja guru?
4.	Bagaimanakah tindakan Ibu sebagai kepala sekolah perempuan untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah ini?
5.	Dalam hal ini dapatkah ibu menjelaskan dukungan apa yang sudah pernah Ibu berikan kepada guru untuk meningkatkan kinerjanya?
<b>D. PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU</b>	
1.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana respon yang diberikan guru dan tenaga kependidikan pada penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan Ibu?
2.	Menurut pandangan Ibu sebagai leader, apakah Ibu telah menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan?

3.	Bolehkah Ibu menjelaskan dukungan seperti apa yang Ibu sudah berikan kepada guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya?
4.	Bolehkah Ibu menjelaskan pembaharuan apa saja yang telah Ibu jalankan di SD Khadijah 3 Surabaya?
<b>E. DAMPAK PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU</b>	
1.	Bolehkah Ibu menjelaskan apa dampak positif yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan Ibu? Kemudian dampak apa yang ditimbulkan apabila Ibu tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinan Ibu?
2.	Menurut penilaian Ibu apakah yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dalam proses meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru?
<b>WAKA KURIKULUM &amp; KESISWAAN, GURU TETAP</b>	
<b>A. PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN (WAKA DAN GURU TETAP)</b>	
1.	Bagaimana cara yang digunakan oleh Ibu Kepala Sekolah dalam mengekspresikan pendapat yang dimiliki terkait dengan kepentingan program sekolah?
2.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila terdapat permasalahan di sekolah? Terhadap permasalahan siswa dan guru di sekolah?
3.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila diberi kritik dan saran oleh guru-guru, tenaga kependidikan, pegawai lainnya maupun pihak dari luar sekolah?
<b>B. MUTU PENDIDIKAN (WAKA KURIKULUM &amp; KESISWAAN)</b>	
1.	Menurut pandangan Bapak/ Ibu, bagaimana gambaran umum tentang kurikulum dan muatan lokal di SD Khadijah 3 Surabaya?
2.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan bagaimanakah proses pembelajaran di SD Khadijah 3 Surabaya?
3.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan bagaimanakah SD Khadijah 3

	Surabaya mengembangkan life skill?
4.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan apakah kepala sekolah perempuan berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana di sekolah?
5.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan bagaimanakah cara kepala sekolah perempuan dalam menyusun strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya?
<b>B. MUTU PENDIDIKAN (GURU TETAP)</b>	
1.	Menurut pandangan Bapak/ Ibu, bagaimana gambaran umum tentang kurikulum dan muatan lokal di SD Khadijah 3 Surabaya?
2.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan bagaimanakah proses pembelajaran di SD Khadijah 3 Surabaya?
3.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan bagaimanakah SD Khadijah 3 Surabaya mengembangkan life skill?
<b>C. KINERJA GURU (WAKA DAN GURU TETAP)</b>	
1.	Menurut pandangan Bapak/ Ibu, bagaimana gambaran umum tentang kinerja guru pada sekolah ini? apakah sejauh ini peran guru dalam mendukung kegiatan pendidikan di sekolah ini sudah terpenuhi?
2.	Bolehkah Ibu menjelaskan bagaimana pembinaan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru di sekolah ini untuk meningkatkan kinerja guru dalam bekerja?
3.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan bagaimana dan kapan pelaksanaan sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian pada kinerja guru?
4.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan hal apa saja yang sudah dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
5.	Bagaimanakah pandangan Bapak/ Ibu berkaitan dengan pengarahan dan motivasi yang sudah diberikan kepala sekolah untuk guru? sejauh ini apakah sesuai dengan yang Bapak/ Ibu harapkan? Lalu bagaimana pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan?
<b>D. PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU (WAKA DAN GURU TETAP)</b>	

1.	Apakah menurut Ibu/ Bapak, Ibu Kepala Sekolah telah menerapkan perilaku asertif di sekolah? Apa alasan Ibu/ Bapak bahwa Ibu Kepala Sekolah menerapkan perilaku asertif pada kepemimpinannya? Bagaimana respon Ibu/ Bapak?
2.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan apakah kepala sekolah perempuan berusaha mengembangkan mutu dan pengetahuan guru di SD Khadijah 3 Surabaya?
3.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan dukungan seperti apa yang kepala sekolah perempuan sudah berikan kepada guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya?
4.	Bolehkah Bapak/ Ibu menjelaskan pembaharuan apa saja yang telah kepala sekolah perempuan jalankan di SD Khadijah 3 Surabaya?
<b>E. DAMPAK PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN KINERJA GURU (WAKA DAN GURU TETAP)</b>	
1.	Apa dampak positif yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan Ibu Kepala Sekolah? Kemudian dampak apa yang ditimbulkan apabila Ibu Kepala Sekolah tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya?
2.	Menurut penilaian Bapak/ Ibu apakah yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dalam proses meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru?
<b>ORANG TUA PESERTA DIDIK</b>	
<b>A. PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN</b>	
1.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila terdapat permasalahan di sekolah?
2.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila diberi kritik dan saran oleh para orang tua/ wali peserta didik?
3.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila diberi saran oleh para orang tua/ wali peserta didik?
4.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila terdapat perselisihan

	antar siswa di dalam sekolah?
5.	Apakah menurut Ibu/ Bapak, Ibu Kepala Sekolah telah menerapkan perilaku asertif di sekolah? Apa alasan Ibu/ Bapak bahwa Ibu Kepala Sekolah menerapkan perilaku asertif pada kepemimpinannya?
6.	Bagaimana respon Ibu/ Bapak terkait Ibu Kepala Sekolah yang menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya?
7.	Apa dampak positif yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan Ibu Kepala Sekolah?
8.	Apa dampak yang ditimbulkan apabila Ibu Kepala Sekolah tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya?
9.	Apa faktor memilih SD Khadijah 3 Surabaya sebagai tempat untuk mendidik putra/ putri Bapak/ Ibu?
<b>PESERTA DIDIK</b>	
<b>A. PENERAPAN PERILAKU ASERTIF KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN</b>	
1.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah di sekolah? Apakah sering marah-marah?
2.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila ada yang bertengkar di sekolah? Apakah langsung dihukum? Atau dicari tahu dulu siapa yang salah? Atau langsung menyalahkan salah satu teman yang sedang bertengkar?
3.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila ada yang terlambat di sekolah? Apakah sering memberi hukuman? Atau ditanyai dulu alasan kenapa terlambat? Atau langsung disuruh masuk ke kelas?
4.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila ada yang memenangkan lomba? Apakah diberi hadiah, berupa apa saja?
5.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila Adik bertemu di sekolah? Ramah, saling menyapa atau malah tidak merespon dan langsung pergi begitu saja?
6.	Bagaimana sikap Ibu Kepala Sekolah apabila Adik bertemu di luar sekolah? Ramah, saling menyapa atau malah tidak merespon dan langsung pergi begitu saja?
7.	Bagaimana Ibu Kepala Sekolah ketika menyampaikan sesuatu? Apakah dengan nada yang lembut dan sabar/ seperti membentak

	marah-marah/ dengan nada yang datar biasa saja?
--	---

### 3. Pedoman Dokumentasi

**Tabel 8 Pedoman Dokumentasi**

No	Kebutuhan Dokumentasi	Keberadaan		Keterangan
		Ada	Tidak Ada	
1.	Data-Data Sekolah			
	a. Profil SD Khadijah 3 Surabaya			
	b. Struktur organisasi SD Khadijah 3 Surabaya			
	c. SK pendirian SD Khadijah 3 Surabaya			
2.	Data Mutu Pendidikan			
	a. Sertifikat akreditasi sekolah terbaru			
3.	Data Kinerja Guru			
	a. Data hasil penilaian kinerja guru terbaru			
4.	Data Administrasi			
	a. Data daftar guru			
	b. Data jumlah peserta didik			
	c. Denah sekolah			
	d. Brosur penerimaan siswa/ siswi baru tahun 2022			
	e. Data keadaan sarana prasarana			

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Deskripsi lokasi penelitian berisi tentang gambaran umum yang diberikan untuk mendeskripsikan hasil penelitian yang peneliti lakukan di lokasi penelitian yaitu SD Khadijah 3 Surabaya. Deskripsi lokasi penelitian menguraikan hasil penelitian mengenai lokasi penelitian, visi dan misi sekolah SD Khadijah 3 Surabaya.

##### **1. Lokasi Penelitian**

###### **a. Profil SD Khadijah 3 Surabaya**

Sekolah Dasar Khadijah 3 Surabaya merupakan lembaga pendidikan sekolah dasar swasta dengan status kepemilikan yayasan yang memiliki NPSN 20533125. SD Khadijah 3 Surabaya terletak di Jalan Raya Lontar Candi Lempung No. 2-4, Manukan Kulon, Tandes, Kota Surabaya, Jawa Timur, dengan kode pos 60216.

Sejarah dari pendirian Taman Pendidikan Khadijah Surabaya dimulai dengan adanya pendidikan formal dengan nama Madrasah Muallimat NU yang berlangsung pada tahun 1954-1960 kemudian berganti nama kembali menjadi TPG NU dan TPP NU pada tahun 1961-1972. Dilanjutkan berganti nama kembali menjadi Taman Pendidikan Putri Khadijah pada tahun 1972-1996, kemudian pada tahun 1996 berubah menjadi Taman Pendidikan dan Sosial Khadijah.

Pada tanggal 17-18 November 2000 kemudian berganti nama kembali menjadi Yayasan Taman Pendidikan dan Sosial Nahdlatul Ulama Khadijah yang disingkat menjadi Yayasan Khadijah dan bertahan hingga saat ini.

Sejarah berdirinya SD Khadijah 3 Surabaya juga dimulai dengan KH. Abd. Wahab Turcham sebagai pendiri dari Yayasan Khadijah yang kini sudah memiliki enam unit pendidikan diantaranya TK, SD, SMP, SMA, SPG dan Mu'allimat. Menurut kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, awal mula lokasi SD Khadijah 3 Surabaya adalah panti asuhan. Kemudian masyarakat sekitar lokasi panti asuhan yang sekarang menjadi SD Khadijah 3 Surabaya menanyakan mengenai lembaga pendidikan formal yaitu sekolah. Dari awal memang Yayasan Khadijah bergerak dan bekerja dalam bidang pendidikan dan juga bidang sosial. Pada tahun 1992 lokasi yang sekarang berdiri SD Khadijah 3 Surabaya hanya ada panti asuhan dan sebuah rawa-rawa yang kemudian atas permintaan dari masyarakat akhirnya dibukalah lembaga pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya ini. Yang awalnya kegiatan pembelajaran berlangsung di gedung panti asuhan seiring berjalannya waktu dan dibawah pimpinan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yang baru pada masa tersebut hingga saat ini SD Khadijah 3 Surabaya dapat berkembang dengan pesat hingga memiliki gedung tiga lantai dan fasilitas sarana prasarana yang sangat memadai. Hal ini disertai dengan adanya SK



pendirian sekolah SD Khadijah 3 Surabaya 421.2/2917.436.5.6/2007 sedangkan tanggal SK pendirian pada 31 Desember 1992. Sedangkan SK izin Operasional 422/21427/436.6.4/2011 dengan tanggal SK izin operasional pada 17 November 2011. SD Khadijah 3 Surabaya merupakan sekolah yang sudah memiliki akreditasi A.

**b. Visi, Misi, Tujuan SD Khadijah 3 Surabaya**

**1) Visi SD Khadijah 3 Surabaya**

“Membentuk pribadi unggul dan kompetitif”

**2) Misi SD Khadijah 3 Surabaya**

- a) Memiliki sikap profesionalisme dan memiliki jati diri yang berakhlakul karimah.
- b) Mampu mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c) Mampu menguasai dan menerapkan pengetahuannya pada berbagai aspek kehidupan.
- d) Memiliki kepedulian terhadap orang lain dan lingkungan.
- e) Mampu memanfaatkan apa yang tersedia di alam tetapi juga mampu mencintai dan memelihara lingkungannya.
- f) Mampu belajar dan berbuat, belajar dalam kebersamaan, dan belajar untuk memiliki jati diri yang mampu menyesuaikan dengan lingkungan.
- g) Mampu menyelesaikan masalah dalam kehidupan sehari-hari.

- h) Memiliki kemandirian dan kepercayaan diri yang tinggi.
- i) Mampu mengkreasikan ide-ide inovatif dan aplikatif berwawasan global.
- j) Menerapkan proses pembelajaran bernuansa islami.
- k) Mengembangkan sistem pembelajaran internasional.

### **c. Struktur Organisasi SD Khadijah 3 Surabaya**

Bagan yang menunjukkan struktur organisasi SD Khadijah 3 Surabaya terdapat pada lampiran skripsi.

## **2. Deskripsi Informan**

penelitian ini dilakukan dengan waktu kurang lebih selama dua bulan, penelitian dilakukan selama bulan April hingga awal bulan Juni 2022. Penelitian yang diawali pada bulan April 2022 dengan melakukan observasi awal untuk menentukan lokasi yang tepat untuk penelitian yang sesuai dengan topik penelitian yang dibahas dalam skripsi. Sehingga peneliti memutuskan untuk menetapkan SD Khadijah 3 Surabaya sebagai institusi yang cocok digunakan sebagai lokasi penelitian. Selanjutnya peneliti membuat surat izin untuk melakukan penelitian yang kemudian diberikan kepada institusi yaitu SD Khadijah 3 Surabaya. Setelah menentukan fokus penelitian yang tepat dan sesuai peneliti kemudian melakukan penelitian di SD Khadijah 3 Surabaya pada awal bulan Mei 2022.

Penelitian ini dilakukan dengan melalui beberapa tahapan yaitu yang pertama dilakukan observasi awal yang dilakukan pada tanggal 8 April 2022, kedua melakukan observasi lanjutan, wawancara yang dilakukan dengan dua cara yaitu *offline* dengan bertemu langsung dengan narasumber penelitian dan dilakukan secara *online* dengan melalui formulir dari *platform google form*, serta melakukan dokumentasi dalam pelaksanaan penelitian selama kurang lebih dua bulan. Wawancara dilakukan dengan melibatkan sepuluh informan yang menjadi subjek dalam penelitian sehingga didapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Informan tersebut diantaranya sebagai berikut:

**a. Informan I (KSP)**

Informan pertama, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (KSP). Beliau merupakan kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan pada Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30 hingga 12.20 WIB yang bertempat di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya.

**b. Informan II (WKS I)**

Informan kedua, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (WKS I). Beliau merupakan wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan pada Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48 hingga 15.38 WIB yang bertempat di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya.

**c. Informan III (WKS II)**

Informan ketiga, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (WKS II). Beliau merupakan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan pada Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40 hingga 14.40 WIB yang bertempat di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya.

**d. Informan IV (OS)**

Informan keempat, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (OS). Beliau merupakan operator sekolah di SD Khadijah 3 Surabaya. Pengambilan dokumentasi data dilakukan pada Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.00 hingga 13.35 WIB yang bertempat di ruang tata usaha SD Khadijah 3 Surabaya.

**e. Informan V (GT)**

Informan kelima, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (GT). Beliau merupakan menjadi guru tetap di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan pada Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15 hingga 12.20 WIB yang bertempat di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya.

**f. Informan VII (OT I)**

Informan ketujuh, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (OT I). Beliau merupakan orang tua peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan secara *online* melalui *platform*

*google form* pada Minggu, 8 Mei 2022 *submit* pada pukul 20.29 WIB. Wawancara dilakukan secara *online* dikarenakan kondisi dan keinginan dari orang tua peserta didik.

**g. Informan VIII (OT II)**

Informan kedelapan, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (OT II). Beliau merupakan orang tua peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan secara *online* melalui *platform google form* pada Senin, 9 Mei 2022 *submit* pada pukul 13.26 WIB. Wawancara dilakukan secara *online* dikarenakan kondisi dan keinginan dari orang tua peserta didik.

**h. Informan IX (PD I)**

Informan kesembilan, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (PD I). Informan kesembilan merupakan peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan secara *online* melalui *platform google form* pada Minggu, 8 Mei 2022 *submit* pada pukul 20.07 WIB. Wawancara dilakukan secara *online* dikarenakan kondisi dan keinginan dari orang tua peserta didik.

**i. Informan X (PD II)**

Informan kesepuluh, dalam penelitian ini akan diganti dengan kode (PD II). Informan kesepuluh merupakan peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya. Wawancara dilakukan secara *online* melalui *platform google form* pada Senin, 9 Mei 2022 *submit* pada pukul 13.43

WIB. Wawancara dilakukan secara *online* dikarenakan kondisi dan keinginan dari orang tua peserta didik.

Berdasarkan uraian diatas, jadwal kegiatan penelitian dapat diklasifikasikan menjadi bentuk tabel diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 9 Jadwal Kegiatan Penelitian di SD Khadijah 3 Surabaya**

No.	Tanggal	Kegiatan
1.	8 April 2022	Menyerahkan surat izin penelitian ke SD Khadijah 3 Surabaya.
2.	8 April 2022	Melakukan komunikasi dengan Ibu kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya.
3.	8 April 2022	Melakukan observasi awal di SD Khadijah 3 Surabaya.
4.	8 Mei 2022	Melakukan wawancara <i>online</i> melalui formulir kuesioner dengan orang tua peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya.
5.	8 Mei 2022	Melakukan wawancara <i>online</i> melalui formulir kuesioner dengan peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya.
6.	9 Mei 2022	Melakukan wawancara <i>online</i> melalui formulir kuesioner dengan orang tua peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya.
7.	9 Mei 2022	Melakukan wawancara <i>online</i> melalui formulir kuesioner dengan peserta didik di SD Khadijah 3 Surabaya.
8.	25 Mei 2022	Melakukan observasi lanjutan di SD Khadijah 3 Surabaya.
9.	25 Mei 2022	Melakukan wawancara dengan kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya.
10.	25 Mei 2022	Mengambil dokumentasi sarana dan prasarana di SD Khadijah 3 Surabaya.
11.	30 Mei 2022	Melakukan wawancara dengan guru tetap di SD

		Khadijah 3 Surabaya.
12.	31 Mei 2022	Melakukan wawancara dengan waka kesiswaan di SD Khadijah 3 Surabaya.
13.	31 Mei 2022	Melakukan wawancara dengan waka kurikulum di SD Khadijah 3 Surabaya.
14.	31 Mei 2022	Mengambil dokumentasi dengan operator sekolah di SD Khadijah 3 Surabaya.
15.	6 Juni 2022	Mengambil dokumentasi kegiatan pada hari Senin di SD Khadijah 3 Surabaya.

## B. Temuan Penelitian

Temuan penelitian adalah jawaban yang diberikan dari fokus penelitian pada skripsi yang memuat tentang deskripsi data dari hasil wawancara, observasi dan juga data dari dokumentasi di lapangan yaitu SD Khadijah 3 Surabaya.

### 1. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya

Perilaku asertif adalah perilaku *interpersonal* yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan lembaga pendidikan sebagai sarana komunikasi yang dibutuhkan dalam memimpin dan mengelola lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di sekolah tersebut. Pada praktiknya, Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam mengekspresikan perilaku asertif yang dimiliki terkait dengan program sekolah dijelaskan sebagai berikut:

“Saya mengekspresikan pendapat atau ide-ide saya ke seluruh warga sekolah tentunya dengan alasan ya menyampaikan pentingnya program itu apa, tujuannya apa, dan semuanya alasannya baru kami sampaikan kepada bapak ibu guru bahwa ini penting untuk sekolah kita. Mengekspresikannya itu saya dengan melalui forum *sharing* guru semacam rapat rutin yang dilakukan juga untuk saling berdiskusi mengenai temuan-temuan masalah yang ada di lapangan sehingga dapat ditemukan juga solusi dari masalah tersebut. Rapat tersebut dilakukan sebulan sekali tetapi pada praktiknya dilaksanakan seminggu sekali ketika ditemukan masalah yang perlu dilakukan penanganan masalah dengan cepat. Waktu pelaksanaannya dilakukan pada setiap Jum’at setelah pulang sekolah.”<sup>116</sup> (SDK.W.KSP.PAKSP/25-05-2022)

Pernyataan tersebut didukung secara rinci melalui pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap), dan PD I, II (Peserta Didik) sebagaimana berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) tentang ibu KSP dalam mengekspresikan perilaku asertif yang dimiliki terkait dengan program sekolah.

“Kalau berkaitan dengan program sekolah, kepala sekolah ini biasanya mengkomunikasikan dulu kepada bawahannya dalam hal ini kan kami para waka jadi ini mau ada kaya gini gini enakny gimana, jadi selalu di-*share* dulu jadi dicari keputusan terbaik habis itu baru disampaikan ke semua guru.”<sup>117</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) tentang ibu KSP dalam mengekspresikan perilaku asertif yang dimiliki terkait dengan program sekolah.

<sup>116</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>117</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB



“Kalau di SD itu kan sebetulnya tidak ada waka ya, yang ada itu SMP sama SMA tapi karena kita punya kebijakan lain, kita sekolah swasta, jadi waka jadi diadakan termasuk waka kurikulum, waka kesiswaan sama waka sarpras. Nah kalau kesiswaan berhubungan dengan kegiatan-kegiatan dan programnya anak-anak, ekstrakurikuler kemudian program satu tahunnya itu bagaimana maksimal atau ada kendala dan lain sebagainya. Dan tentunya ibu kepala sekolah kita saling bekerja sama ya mbak ya jadi, program-programnya apa. Misalnya kita bikin ya program setelah itu disetujui atau tidak itu bergantung pada kepala sekolah, seperti itu. Jadi kita punya program misalkan saya sebagai waka kesiswaan ada program ekstra misalnya ini ini ini programnya, yang kurikulum ini ini ini programnya, kalau sarpras kan fasilitas kan ya mbak untuk anak-anak.”<sup>118</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) tentang ibu KSP dalam mengekspresikan perilaku asertif yang dimiliki terkait dengan program sekolah.

“Kalau Bu ... (kepala sekolah perempuan) itu orangnya luwes ya, jadi siapapun yang berpendapat diterima. Maksudnya gini yang baik mari kita jalankan, jadi bu ... (kepala sekolah perempuan) itu orangnya luwes, tidak harus “ini loh aku” pokoknya temen-temen asal itu berjalan dengan baik. dengan *enjoy* silahkan, mari berjalan bersama-sama gitu. Iya bu ... (kepala sekolah perempuan) enak orangnya, sama sekali ndak kaku. Untuk pelajaran bahkan kalau untuk masalah kelas ya kadang dipasrahkan kepada gurunya masing-masing asal antara guru dengan siswa, antara wali murid dengan guru itu bisa berjalan bersama *monggo* begitu.”<sup>119</sup> (SDK.W.GT.PAKSP/30-05-2022)

Peserta didik ketika ditanya mengenai sikap ibu kepala sekolah perempuan ketika bertemu, menasehati atau mengungkapkan sesuatu dihadapan anak-anak apakah penyampaian pendapat disertai dengan amarah, berikut pernyataan yang disampaikan oleh peserta didik:

<sup>118</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>119</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

Pernyataan yang disampaikan oleh PD I (Peserta Didik) mengenai sikap ibu kepala sekolah perempuan.

“Tidak.”, “Dengan nada yang lembut dan sabar.”<sup>120</sup>

(SDK.W.PD I.PAKSP/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh PD II (Peserta Didik) mengenai sikap ibu kepala sekolah perempuan.

“Ibu kepala sekolah baik. Tidak.”, “Jika berkata lembut, ramah, dan sabar.”<sup>121</sup> (SDK.W.PD II.PAKSP/09-05-2022)

Peserta didik ketika ditanya mengenai sikap ibu kepala sekolah ketika bertemu di sekolah atau di luar sekolah, berikut pernyataan yang disampaikan peserta didik:

Pernyataan yang disampaikan oleh PD I (Peserta Didik) mengenai sikap ibu kepala sekolah perempuan.

“Ramah, saling menyapa.”<sup>122</sup> (SDK.W.PD I.PAKSP/08-05-

2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh PD II (Peserta Didik) mengenai sikap ibu kepala sekolah perempuan.

<sup>120</sup> Hasil wawancara online dengan PD I (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.07 WIB

<sup>121</sup> Hasil wawancara online dengan PD II (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.43 WIB

<sup>122</sup> Hasil wawancara online dengan PD I (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.07 WIB

“Baik, ramah dan mengucapkan salam Assalamu'alaikum, nak.... Terus saya salim dan menjawab wa'alaikum salam.”, “Baik, ramah dan saya menyapanya dan salim.”<sup>123</sup> (SDK.W.PD II.PAKSP/09-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah dalam mengekspresikan perilaku asertif yang dimiliki oleh ibu kepala sekolah perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya adalah dengan selalu memaparkan tingkat kepentingan dari rencana program yang akan dipaparkan kepada seluruh guru SD Khadijah 3 Surabaya yang diekspresikan melalui kegiatan *sharing* bersama guru-guru termasuk para waka kurikulum, waka kesiswaan dan waka kurikulum. Selalu melakukan komunikasi terlebih dahulu dengan para bawahannya untuk menentukan keputusan terbaik yang kemudian dipublikasikan secara luas kepada seluruh guru SD Khadijah 3 Surabaya. Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya juga mengutamakan kerja sama dalam menjalankan setiap program yang ada, selain itu menerapkan kepemimpinan yang tidak kaku dan menerima setiap pendapat yang ada yang digandeng dengan tutur yang lembut, ramah, dan sabar. Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya juga mengedepankan rasa saling percaya kepada bawahannya, begitu pula sebaliknya, saling menyapa terhadap peserta didik ketika bertemu di sekolah maupun luar

---

<sup>123</sup> Hasil wawancara online dengan PD II (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.43 WIB

sekolah juga dilakukan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sehingga dapat terbangun hubungan yang baik antara keduanya maupun dengan orang tua peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya yang dibuktikan dengan guru-guru yang merasa nyaman berinteraksi dan bekerja dibawah pimpinan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang melibatkan banyak pihak didalamnya yang tidak jarang pula timbul permasalahan dalam proses pengelolaannya. Dalam menghadapi permasalahan yang timbul di sekolah ibu KSP menjelaskan sebagai berikut:

“Yang pasti saya melakukan cek ricek terlebih dulu mengenai masalah di lapangan. Tetap saya tampung, tidak langsung saya putuskan, saya mintai terlebih dulu siapa-siapa saja yang saya mintai keterangan dari semua pihak yang bersangkutan, melakukan observasi, diskusi juga dengan bapak-ibu guru. Jadi tidak langsung memutuskan ya tanpa cek ricek terlebih dulu dengan sekitar saya dengan wakasek, TU, dan dengan bapak-ibu guru.”<sup>124</sup> (SDK.W.KSP.PAKSP/25-05-2022)

Tanggapan ibu KSP SD Khadijah 3 Surabaya terkait permasalahan yang ditimbulkan oleh peserta didik, ibu KSP SD Khadijah 3 Surabaya menyikapi hal tersebut yang dijelaskan sebagai berikut:

<sup>124</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

“Ya saya akan bicarakan terlebih dulu pihak yang terlibat. Untuk antar siswa ya jelas saya akan memanggil wali kelasnya, gurunya “bagaimana ini kok bisa terjadi seperti ini” dan sebagainya kan yang tahu persis kan bapak-ibu guru, jadi bapak-ibu guru yang saya ajak diskusi.”<sup>125</sup> (SDK.W.KSP.PAKSP/25-05-2022)

Tanggapan yang diberikan oleh ibu KSP SD Khadijah 3 Surabaya terhadap permasalahan yang ditimbulkan oleh guru di sekolah:

“Kalau antar guru ya jelas saya, saya juga dibantu dengan wakasek maka beliau beliau yang saya ajak berdiskusi. Selain pribadi yang bermasalah itu juga pendapat dari wakasek juga penting buat pertimbangan dalam menyikapi permasalahan tersebut.”<sup>126</sup> (SDK.W.KSP.PAKSP/25-05-2022)

Penanganan permasalahan yang ada di sekolah ditangani oleh ibu KSP juga diungkapkan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap), OT I, II (Orang Tua Peserta Didik), dan PD I, II (Peserta Didik) sebagaimana berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam menghadapi permasalahan yang timbul di sekolah.

“Biasanya sih ada hal-hal yang diputuskan sesuai kewenangan beliau. Jadi misalkan hal-hal yang tidak bisa ditawar “*pokok e*” gitu nah ada hal yang seperti itu misalkan berkaitan dengan penentuan gaji, penentuan misalkan ada protes apa dan sebagainya itu kewenangan kepala sekolah kan jadi sudah *pokok e*. Dan ada hal-hal yang bisa ditawar-tawar nah itu bisa dirundingkan berkaitan dengan misalkan, ada kebetulan dulu itu ada sampai

<sup>125</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>126</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

sekarang juga ada sih kan CS (*call center*) itu kan beliau sakit nah itu dikasih kebijakan yang lebih longgar, jadi hal-hal yang seperti itu masih bisa ditawarkan masih bisa dirundingkan dicarikan solusi terbaik juga ada hal *ya wes pokok e*. Yang jelas tidak selalu melibatkan guru dalam mengambil keputusan. Ada hal yang perlu melibatkan guru ada juga hal yang perlu melibatkan pihak-pihak tertentu, yang berkepentingan saja. Iya sih guru diberi kesempatan mengambil keputusan melihat konteksnya sih. Misalkan berkaitan dengan pembelajaran. Misalnya wali murid protes, yang pernah itu daring ya mbak ya, ada siswa yang terkendala orang tuanya ini kan kerja terus anaknya ini kan harus buka LMS, belajarnya kan melalui LMS dan *google meet* nah orang tuanya kerja ndak ada HP. Akhirnya ada guru yang menyampaikan gimana kalau misalkan anaknya saya datangi ke sekolah nah itu dipersilahkan. Karena memang tidak mungkin, ya satu dua anak saja ndak semuanya. Orang tuanya berangkat pagi pulang sore ndak ada HP terus belajarnya pakai apa begitu mbak.”<sup>127</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Kalau antar siswa kan biasanya diselesaikan dulu sama guru kelasnya kalau memang tidak ketemu solusinya tapi sementara ini belum sampai gimana gitu sudah diatasi guru gitu sudah beres gitu.”<sup>128</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai permasalahan yang ditimbulkan oleh guru di sekolah.

“Kita antar guru itu tidak pernah berselisih yang gimana gitu yawes paling-paling apa gitu. Kepala sekolah kita itu *alhamdulillah*-nya itu cara berdiplomasinya itu cara bicaranya itu

<sup>127</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>128</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

bisa membolak balikkan kata sehingga bisa *ngademkan* kita sebagai anak buahnya, jadi ya enak lah.”<sup>129</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam menghadapi permasalahan yang timbul di sekolah.

“Biasanya ibu kepala sekolah ini kalau ada permasalahan, permasalahannya kompleks ya mbak kalau di sekolah ya karena bisa dari murid bisa dari wali murid bisa dari guru atau dari karyawan ya jadi harus bisa *ngemong* biasanya kalau ada permasalahan begitu dibicarakan baik-baik ya mbak. Permasalahannya apa dulu kalau misalnya permasalahannya antar siswa ya, ini dari kelas mana dulu, terus siswanya siapa, kemudian gurunya juga biasanya yang *ngomong*. Kepala sekolah juga memberikan ketika rapat itu kalau ada apa-apa saya diberitahu. Jadi kalau wali murid ini langsung ke beliaunya, jadi beliau ini sudah tahu duluan sebelum tahu dari orang lain gitu supaya tidak *miss* komunikasi. Takutnya kalau guru *ndak* *ngomong* ke kepala sekolah kemudian wali murid itu kemudian langsung ke kepala sekolah biasanya kepala sekolah itu kan *ndak* tau duduk permasalahannya, ceritanya bagaimana kan *ndak* tau tapi kalau diceritakan lebih dulu kan paling *endak* kan ngerti dulu gitu. Jadi disini diperlukan intinya kerja sama yang solid antara kalau ada permasalahan antara kepala sekolah, guru, karyawan gitu, wali murid dan murid jadi kita selesaikan bersama-sama seperti itu. Tidak semua pengambilan keputusan kan melibatkan guru-guru ya mbak, guru-guru kan juga harus mengajar. Jadi memang ada beberapa yang memang harus beliau yang membuat keputusan, tapi memang ada beberapa masukan dari bapak ibu guru. Jadi kalau semua lewat bapak ibu guru nanti bapak ibu guru *ndak* ngajar nanti hahaha. Rapat-rapat terus nanti, tambah bingung nanti *murid e kakehan* rapat hahaha.”<sup>130</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSP/31-05-2022)

<sup>129</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>130</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Kalau dengan siswa misalnya diminimalisir itu *ndak* langsung ke kepala sekolah, kalau langsung ke kepala sekolah nanti semuanya ke kepala sekolah. Misalkan jiwit-jiwitan ke kepala sekolah, ke kepala sekolah itu kalau sudah *mentok* gak ada solusi, gurunya tidak bisa menyelesaikan baru ke kepala sekolah. Tapi kalau gurunya dirasa sudah menyelesaikan *ndak* perlu ke kepala sekolah. Karena di sekolah kita *ndak* ada guru bimbingan konseling. Guru SD kan guru kelas kan jadi ya wes global gitu.”<sup>131</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai permasalahan yang ditimbulkan oleh guru di sekolah.

“Ya mestilah kita hidup mesti ada konflik tapi ya yang *endak* terus menerus gitu. Cuman gimana caranya kita saling menghormati, saling menghargai kan begitu ya mbak ya. Jadi ya seperti itu lah gak mungkin kalau gak ada konflik ya mbak ya. Jangankan di lingkungan sekolah, kadang-kadang di rumah juga ada konflik entah rebutan kue atau apalah tapi setelah itu selesai ya sudah. Kan kedewasaan lagi ya mbak ya, kita disini kan seperti saudara kan begitu balik lagi saling menghormati, yang muda menghormati yang tua, yang tua juga menghargai yang muda. Kadang-kadang ya *gojlok-gojlokan* gitu mbak, wes kaya di rumah gitu loh mbak *wes kayak* saudara. Kalau sama ibu kepala sekolah ya deket udah kayak teman sendiri. Jadi kalau misalkan ada permasalahan ya langsung ngobrol sama beliaunya gitu, diberi masukan, ya saling mengisi.”<sup>132</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSP/31-05-2022)

<sup>131</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>132</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB



Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam menghadapi permasalahan yang timbul di sekolah.

“Permasalahan di sekolah itu biasanya ya diselesaikan bersama-sama. Misalnya kadang kan ada wali murid misalnya yang protes gini gini gini gini, oke diterima, didengarkan nah nanti gurunya diajak ngomong bersama sama gimana masalahnya tadi dah diselesaikan bersama-gitu aja. Gak pernah misalnya ada masalah dari wali murid terus diterima gini “oh iya ta buk” gini gini gini, tidak seperti itu bu ... (kepala sekolah perempuan) orangnya, pokoknya luwes orangnya bu ... (kepala sekolah perempuan).”<sup>133</sup> (SDK.W.GT.PAKSP/30-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Gimana ya semenarnya anak-anak itu bukan perselisihan ya, pertengkaran-pertengkaran kecil. Kalau bu ... (kepala sekolah perempuan) menanggapinya ya namanya anak ya kadang itu maksudnya tidak bertengkar jadinya pertengkaran ya udah dipanggil aja kenapa kok bertengkar, apa sebabnya, nah kenapa gitu aja dipermasalahkan, ya seperti itu. Sama dengan guru-guru yang lain kalau menghadapi anak-anak yang misalnya ada yang bertengkar gitu.”<sup>134</sup> (SDK.W.GT.PAKSP/30-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai permasalahan yang ditimbulkan oleh guru di sekolah.

“Guru yang bertengkar? *Ndak* ada, *alhamdulillah*. *Alhamdulillah* guru sini itu kerja samanya guru sini ini seperti keluarga, apapun permasalahannya kebersamaan penyelesaiannya, gitu. *Ndak* ada *alhamdulillah* disini itu ndak ada gitu. Guru-guru itu dekat sekali, bahkan dengan wali murid itu dekat sekali mbak. Misalnya ada yang tidak cocok ya langsung aja telfon “bu kok gini-gini-gini” ya sudah selesai. Wali murid kalau

<sup>133</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

<sup>134</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

merasa itu ya langsung aja telfon gurunya. Kalau sekolah kita ini *alhamdulillah* dekat sekali sama wali murid.”<sup>135</sup> (SDK.W.GT.PAKSP/30-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh OT I (Orang Tua Peserta Didik) terkait ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam menghadapi permasalahan yang timbul di sekolah.

“Mencari informasi berbagai sumber terkait permasalahan yang terjadi, setelah itu memanggil pihak-pihak yang terlibat dalam permasalahan tersebut untuk musyawarah mencari solusi dari masalah yang terjadi.”<sup>136</sup> (SDK.W.OT I. PAKSP/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh OT I (Orang Tua Peserta Didik) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Mencari informasi latar belakang terjadinya perselisihan antar siswa, dan melibatkan siswa, guru dan wali siswa untuk menyelesaikan perselisihan yang terjadi antar siswa agar ditemukan solusi dari perselisihan tersebut dan kedepannya tidak lagi terjadi perselisihan yang serupa.”<sup>137</sup> (SDK.W.OT I. PAKSP/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh OT II (Orang Tua Peserta Didik) terkait ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam menghadapi permasalahan yang timbul di sekolah.

“Sepengetahuan saya, jika terdapat permasalahan di sekolah, ibu Kasek selalu membicarakan/berkoordinasi/mengadakan rapat dengan wakasek dan guru-guru di sekolah, baik masalah mengenai siswa, tentang keluhan wali murid ataupun masalah yang dihadapi guru dan karyawan sendiri. Jika masalah menyangkut sekolah, ibu

<sup>135</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

<sup>136</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB

<sup>137</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Kasek akan membicarakannya dengan Yayasan Khadijah.”<sup>138</sup>  
(SDK.W.OT II.PAKSP/09-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh OT II (Orang Tua Peserta Didik) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Sepengetahuan saya jika ada masalah antar siswa, ibu Kasek memberikan hak sepenuhnya kepada wali kelas untuk menyelesaikan perselisihan antar siswanya.”<sup>139</sup> (SDK.W.OT II.PAKSP/09-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh PD I (Peserta Didik) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Dicari tahu dulu siapa yang salah.”, “Ditanyai dulu alasan kenapa terlambat.”<sup>140</sup> (SDK.W.PD I.PAKSP/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh PD II (Peserta Didik) terkait permasalahan yang disebabkan oleh peserta didik.

“Saya tidak tahu karena jarang melihat teman-teman saya bertengkar di sekolah. Jika ada yang bertengkar, biasanya dinasehati oleh wali kelas.”, “Jika ada siswa yang terlambat, ditanyai oleh guru piket dan oleh ibu kepala sekolah. Dan disuruh menulis di kertas tentang alasan mengapa terlambat. Kemudian berdoa dulu di luar kelas sebelum masuk ke kelas.”<sup>141</sup> (SDK.W.PD II.PAKSP/09-05-2022)

<sup>138</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

<sup>139</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

<sup>140</sup> Hasil wawancara online dengan PD I (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.07 WIB

<sup>141</sup> Hasil wawancara online dengan PD II (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.43 WIB

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah ibu KSP SD Khadijah 3 Surabaya dalam menyikapi permasalahan yang ada di sekolah adalah dengan melakukan cek ricek terhadap permasalahan yang sedang dihadapi di lapangan. Menampung keterangan dari semua pihak yang terlibat, melakukan observasi, diskusi dengan guru-guru, komunikasi, memanggil semua pihak terkait untuk melakukan musyawarah dengan tujuan mencari solusi terbaik. Sehingga melalui kerja sama dari semua pihak yang bersangkutan dan berkepentingan dalam permasalahan tersebut, masalah dapat diselesaikan setelah dilakukannya rapat koordinasi dengan waka dan guru-guru. Apabila terdapat permasalahan vital yang menyangkut sekolah, ibu KSP akan berdiskusi dengan pihak yayasan Khadijah. Permasalahan yang dilakukan oleh peserta didik, kurang lebih sama penyelesaian yang dilakukan seperti paparan di atas. hak penyelesaian masalah yang dilakukan peserta didik diberikan penuh kepada wali kelas. Sehingga meminimalisir untuk tidak melibatkan kepala sekolah dalam segala permasalahan yang dianggap dapat diselesaikan oleh guru maupun wali kelas. Sedangkan permasalahan yang dilakukan guru penyelesaian yang dilakukan sama dengan pernyataan di atas melalui diskusi antara ibu KSP dan wakasek berdiskusi terlebih dahulu. Jarang timbul permasalahan serius diantara guru karena adanya rasa saling menghormati dan menghargai, menganggap semua adalah keluarga dan permasalahan dapat cepat diselesaikan karena penanganan ibu KSP yang seperti teman dekat, saling

memberi masukan dengan melalui diplomasi yang dianggap bisa *ngedemkan*.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya di SD Khadijah 3 Surabaya untuk menjaga keadilan atas hak yang dimiliki orang lain diantaranya peserta didik, guru-guru, karyawan, orang tua peserta didik, maupun pihak lainnya yang terlibat dalam permasalahan tertentu.

Penanganan permasalahan yang dilakukan oleh ibu KSP tidak lepas dari melakukan diskusi dan musyawarah terhadap guru-guru dan karyawan lainnya sehingga menghasilkan solusi terbaik. Dalam praktiknya tidak jarang pula kritik dan saran pun timbul dalam pertengahan diskusi, berikut sikap ibu KSP dalam menyikapi kritik dan saran yang diberikan oleh guru, karyawan, maupun pihak luar sekolah:

“Kalau kritik saya sangat senang, terbuka, jadi saya sampaikan bahwasanya seorang pimpinan, seorang kepala sekolah itu juga ga sempurna yah pasti ada kurangnya lebihnya, pasti ada hal yang terlewat. Harapannya kan kita bisa menjalankan tugas, menjalankan program kita sebaik-baiknya. Maka kan perlu juga saran dan kritik dari bapak-ibu guru atau dari semua pihak di luar sekolah pun kalau itu perlu sekali. Kalau saya sih sangat berharap hal itu, karena memang saya merasa bahwa pemikiran dari banyak orang lebih baik daripada pemikiran hanya dari satu orang saja jadi saya terbuka saya sangat senang, saya terima itu *Insyallah*. Iya, bapak ibu guru berkonsultasi untuk meminta bantuan berupa saran juga kritik mbak. jadi sudah saya sampaikan kepada bapak ibu guru, yang pasti saya kan siap untuk membantu bapak ibu guru kalau ada kesulitan. Jika ada kesulitan ya mereka sudah terbiasa mbak, kan paling enggak teman selevel jadi semacam KKG gitu Kelompok Kerja Guru. Bicarakan dengan teman selevel dulu kalau

ada permasalahan ya, kalau kemudian masih belum bisa ya berarti naik lagi ke tingkat semua guru yang lain *sharing* nah kalau ndak bisa ya kemudian dengan waka, dengan saya gitu. Jadi saya utamakan mereka atasi dulu dengan selevelnya. Kan yang tahu di lapangan persisnya kan mereka, maka selesaikan dulu dengan selevel *podo kelas sijine* atau *podo kelas loro e* atau mungkin kalau mapel ya *podo* misalnya *podo ngajar* bahasa inggrisnya, kalau dengan orang tua siswa ya dengan sesama wali kelas. Mungkin masih belum ada solusi belum ada jalan keluar ya bisa naik lagi ke guru-guru sekolah lain, di forum *sharing* ya agendanya untuk itu, ada temuan-temuan kah di lapangan.”<sup>142</sup> (SDK.W.KSP.PAKSP/25-05-2022)

Selaras dengan pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap), dan OT I, II (Orang Tua Peserta Didik) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai sikap ibu KSP dalam menyikapi kritik dan saran.

“Ini sih sangat *open* kepala sekolah kita itu jadi kalau dikasih masukan itu ya diterima tetapi kadang hal-hal yang kurang pas menanggapi juga enak gitu, diplomasinya juga bagus, cara bicarannya juga bagus. Kalau dikasih masukan ya bisa menerima dengan baik lah ndak langsung gimana gitu, *ndak* kaku juga. Semua saran ada yang diterima ada yang disaring dulu dan ada beberapa hal yang ditolak dengan cara halus gitu. Jadi kalau misalkan ada saran berkaitan dengan program sekolah kok bagus gitu “*ya wes oke jalan ae bu*” gitu. Kalau misalkan ada hal-hal yang kaya ini nanti akan menimbulkan masalah “coba nanti saya timbang, dulu saya pikirkan dulu” biasanya gitu. Terus misalkan ada hal-hal yang “*kayaknya ndak urgent banget sih*” itu ya langsung di *cut* tapi ya dengan cara yang halus gitu. Kalau dikasih kritik orangnya biasa aja sih *yawes* santai aja orangnya nyuntai

<sup>142</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

kadang pernah ke Dinas gitu dimarahin orangnya ndak ini, ada program tapi kebetulan sekolah tidak menyampaikan atau apa gitu ya komunikasinya mungkin kurang terus Dinas sempat marah ya bu ... (kepala sekolah perempuan) ya santai aja. Orangnya ini ya *easy going* gak langsung tersulut emosi gitu orangnya *ndak* seperti itu.”<sup>143</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai sikap ibu KSP dalam menyikapi kritik dan saran.

“Kalau diberi saran dan kritik ya biasanya beliaunya memperbaiki ya mbak ya “oh iya” kalau misalkan dirasa “loh nggak gitu kok” ya seperti itu ya kadang-kadang kan apa yang kita lihat itu belum tentu benar ya mbak ya. “loh endak ini seperti ini, maksudnya kemarin saya berbuat ini ada maksudnya”. Kalau diberi kritik yang membangun biasanya ya mau. Kritik ada yang diterima kemudian dilaksanakan ada yang diterima tapi separuh-separuh dilaksanakan ya namanya manusia, ada keterbatasannya ya mbak. Mungkin waktu tidak dilaksanakan itu ada tugas lain atau ada sesuatu hal lain di luar, sehingga tidak bisa dilaksanakan dengan seratus persen. Kalau sarannya baik ya diterima mbak ya, kalau sarannya menjerumuskan ya enggak lah.”<sup>144</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai sikap ibu KSP dalam menyikapi kritik dan saran.

“Kalau bu ... (kepala sekolah perempuan) senang sih, *enjoy* aja sih. Bahkan apapun itu bu ... (kepala sekolah perempuan) misalnya punya program baru ya ditanyakan dulu tujuannya kan untuk meningkatkan kecuali kalau harus belajar ini semuanya harus belajar bersama-sama. Nanggapinya enak kok, gitu aja hahaha.”<sup>145</sup> (SDK.W.GT.PAKSP/30-05-2022)

<sup>143</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>144</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>145</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

Pernyataan yang disampaikan oleh OT I (Orang Tua Peserta Didik) mengenai sikap ibu KSP dalam menyikapi kritik dan saran.

“Menerima dengan baik kritik dan saran dari para orang tua/wali siswa, dan dikaji oleh team terkait kritik dan saran tersebut apakah bisa diterapkan atau tidak, karena pada dasarnya kepala tidak bisa membuat keputusan dengan sepihak.”<sup>146</sup> (SDK.W.OT I. PAKSP/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh OT II (Orang Tua Peserta Didik) mengenai sikap ibu KSP dalam menyikapi kritik dan saran.

“Sepengetahuan saya sebagai wali siswa, beliau menerima dan menampung semua kritikan dari orang tua siswa tanpa melihat latar belakang ortu siswa yang memberi kritikan tersebut. Sepengetahuan saya sebagai orang tua siswa, beliau sering meminta saran dari wali siswa, dari komite sekolah, dari berbagai pihak kemudian menerima dan menampung semua saran tersebut, dirapatkan, dan diambil saran yang baik. Disekolah disediakan kotak kritik dan saran yang bisa diisi oleh siapa saja.”<sup>147</sup> (SDK.W.OT II.PAKSP/09-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah ibu KSP menerima kritik dan saran dengan perasaan sangat senang, terbuka, dan merasa bahwa kritik dan juga saran tersebut sangat diperlukan dan berharap untuk adanya hal tersebut karena berkaitan dengan kemajuan dan perkembangan sekolah ke arah yang lebih baik. Ibu KSP juga menanggapi kritik dan saran dengan tanggapan yang baik, melalui diplomasi yang baik dan komunikatif. Semua saran diterima, ditampung dan kemudian dirapatkan untuk menyaring mana kritik dan saran yang dapat digunakan untuk membangun SD Khadijah 3 Surabaya

<sup>146</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB

<sup>147</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB



ke arah yang lebih baik. Ibu KSP juga tidak memandang latar belakang dari pemberi kritik dan saran, ditandai dari pernyataan orang tua peserta didik yang menyatakan bahwa ibu KSP sering meminta saran dari wali siswa, komite sekolah dan dari pihak manapun, serta adanya kotak kritik dan saran yang dapat diisi oleh siapa saja.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dapat menyesuaikan diri dengan hubungan sosial dan hubungan interpersonal melalui penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang pelaksanaan penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam menanggapi kritik dan saran ditemukan terdapat pada *link google form* kritik dan saran (<https://bit.ly/formkritiksaransd3>) sebagai berikut bahwa SD Khadijah 3 Surabaya melaksanakan program kotak kritik dan saran di sekolah selain memanfaatkan kegiatan pertemuan dengan pihak tertentu seperti pembagian rapor peserta didik. SD Khadijah 3 Surabaya juga memanfaatkan media sosial seperti *Instagram*.

## **2. Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya**

Mutu pendidikan pada sekolah atau lembaga pendidikan penting untuk selalu ditingkatkan mengingat bahwa sekolah merupakan wadah yang digunakan untuk siswa mencari jati diri dan keilmuan. Mutu

pendidikan adalah bentuk dari proses pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi standar akuntabilitas yang sebelumnya ditetapkan oleh *stakeholder*. Oleh karena itu pengimplementasian dari mutu pendidikan di sekolah dalam rangka melakukan peningkatan akan sangat berpengaruh pada kualitas pendidikan itu sendiri. Pada praktiknya, seperti yang telah ibu Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya jelaskan sebagai berikut:

“Saya tentunya kan kalau di dalam pendidikan ada 8 standar. Nah itu setiap standar saya harus punya program yang harus disesuaikan dengan visi-misi sekolah. Sebagai contoh kalau di SD Khadijah 3 ini menerapkan 3 kurikulum. Kurikulum nasional kalau sekarang menggunakan kurikulum-13, kemudian kurikulum agama kaya ini SD tapi rasa MI. Kalau pada umumnya dibawah naungan Kemendikbud itu kan hanya PAI gitu ya, nah sedangkan kita di sini menerapkan untuk mata pelajaran PAI itu terpecah-pecah jadi ada Quran Hadist, ada Fiqih, ada Akidah Akhlak, ada Sejarah Kebudayaan Islam. Dan di dalamnya sini kita juga mengenalkan anak-anak baca tulis Pego yang tanpa harakat itu ya. Nah ini yang saya bilang tadi SD rasa MI. Kita juga dapat rekomendasi dari Kemenag kalau kita menerapkan kurikulum seperti Kemenag. Tetapi kurikulum PAI yang di SD Khadijah 3 ini tetap mengacu pada kurikulum yayasan Khadijah. Gitu jadi kurikulum 2013, kurikulum agama ya, kemudian satu lagi kurikulum *Cambridge*. Semua anak-anak akan mengikuti ujian tingkat internasional. Di 8 standar otomatis akan berkesinambungan ya dan harus mengcover tiga kurikulum serta kegiatan penunjangnya apa. Kalau kurikulum 2013 penunjangnya, programnya sih memang yang ke literasi itu, jadi tidak sebatas literasi membaca menulis tapi juga literasi yang lain kan sekarang sudah mulai literasi numerasi, literasi IT, literasi media dan sebagainya jadi sudah berkembang gitu. Nah kemudian untuk program PAInya kita kuati dengan kerja sama. Jadi PAI nya kan di pembelajarannya ya di materinya, untuk yang Al-Quran nya kita kerja sama dengan PIQ Pesantren Ilmu Al-Quran. Bentuk kerja samanya itu saat kelulusan anak-anak mendapat sertifikat atau syahadah tartil dan tahfid itu langsung dari Pesantren Ilmu Al-Quran. Jadi, kita siapkan anak-anak di sini tentunya kerja sama nah nanti terakhir di munaqosah ujian dari PIQ langsung yang menguji. Anak ini dinyatakan lulus atau tidak itu PIQ langsung yang

menentukan. Kemudian untuk perkembangan kurikulum yang *cambridge* itu kita dengan LBB yang ditekankan pada *speaking*-nya. Jadi ada program yang namanya SDP (*Speaking Development Program*) itu yang kita kembangkan di sini melalui kerja sama, nanti diakhir ada semacam ujian yang akan mendapat sertifikat, untuk yang SDP ya. Untuk yang *Cambridge* sendiri nanti diakhir kelas enam dia ikut ujian internasional. Jadi selain ujian sekolah atau ujian nasional kelas enam juga mengikuti ujian internasional.”<sup>148</sup> (SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

Kemudian ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) menjelaskan mengenai muatan lokal yang dikembangkan di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Muatan lokal di sini itu kan Bahasa Jawa ya. Karena kita ini di Surabaya, maka harus itu ya muatan lokalnya maka harus itu ya muatan lokalnya supaya anak-anak juga mengenal. Nah itu juga ada mbak di kurikulum sudah jelas, diraport juga sudah ada, dan untuk pengembangannya itu anak-anak kalau misal ada lomba yang ada kaitannya dengan bahasa jawa. Misalnya untuk yang di lingkungan sekolah, contoh geguritan ya mbak. Terus ketika di luar itu juga anak-anak diikutkan untuk lomba-lomba yang bahasa jawa itu. Memang agak susah sih ya karena kayaknya bahasa jawa sudah tidak populer lagi.”<sup>149</sup> (SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

Pernyataan diatas didukung oleh pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagaimana berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai kurikulum yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya.

<sup>148</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>149</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

“Kita kan pakai tiga kurikulum ya kurikulum dari dinas, kurikulum agama dan kurikulum *cambrige*. Kalau kurikulum dinas, untuk kelas 1 sama 4 kita pakai kurikulum merdeka, kan ada pilihan to dari pusat, boleh pakai kurikulum merdeka apa 2013 apa pakai kurikulum darurat, nah kita pakai kurikulum merdeka untuk kelas 1 dan 4 kalau kelas 2, 3, 5, 6 kan belum nanti ngikutin jadi habis langsung. Yang 1 naik kelas 2 nerus gitu loh. Dinas tuh mulainya selalu mulainya dari kelas 1 dan 4 kalau ada kebijakan baru. Terus kalau yang agama, itu sih pelajaran agama itu Qurdis, Fiqih dan lain sebagainya gitu. Terus *cambridge*. Jadi selama ini sih kita masih berjalan dengan baik, baik-baik aja sih anak-anak bisa mengikuti juga, guru-guru juga bisa mengikuti. Seperti bahasa jawa gitu ya. Ya ini masuk pembelajaran, muatan lokalnya masuk pembelajaran jadi terjadwal semuanya. Bahasa jawa ada di semua kelas dari kelas 1 sampai 6.”<sup>150</sup> (SDK.W.WKS LPMP/31-05-2022)

Kemudian WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) menjelaskan mengenai muatan lokal yang dikembangkan di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Muatan lokalnya bahasa jawa sama bahasa arab. Bahasa inggris itu sebenarnya masuk muatan lokal tapi kita kan yang bahasa inggrisnya ikut kurikulum *cambridge* nya kalau bahasa arabnya itu pakai kurikulum KMA (keputusan menteri agama) ya. Bahasa arab itu kan sebenarnya di Madrasah Ibtidaiyah di Kemenag. Yang agama kita ikut kurikulumnya Kemenag. Tapi di SD Khadijah ini untuk yang terbaru sudah *digodhog* kurikulumnya ini. Jadi ikut Kemenag dipadupadankan dengan kurikulum yang dinas. Kan kalau dinas PAI kan bunyinya kalau yang Kemenag kan rinci ada Qurdis apa-apa termasuk bahasa arabnya itu juga kalau di dinas kan ndak ada nah kalau yang bahasa arabnya ikut yang Kemenag.”<sup>151</sup> (SDK.W.WKS LPMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai kurikulum yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya.

<sup>150</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>151</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

“Kurikulum di SD Khadijah 3 ini kan kita ada 3 kurikulum ya. Kurikulum dinas, kurikulum agama yang titipan dari yayasan sama kurikulum *cambridge* ya. Untuk kurikulum yang dari dinas ini kan ada kurikulum baru sekarang, yang namanya kurikulum prototipe atau kurikulum merdeka. Nah ini sedang *digodhok* sih maksudnya masih dalam proses karena menindak lanjuti kemarin dua tahun yang *loss learning*, pembelajaran yang dulu sepertinya tidak sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin hari semakin pakai IT ya mbak ya. Jadi anak-anak juga harus mengikuti, didiklah anak sesuai zamannya, jadi ya kita ikuti, jadi ya seperti itu. Untuk mengembangkannya dalam pembelajaran itu kita *combine* dengan keterampilan abad 21. Keterampilan abad 21 itu ya kaya kolaborasi, berpikir kritis, kemudian pemecahan masalah, *problem solving*, jadi ketika kita belajar di dalam kelas itu kita buat seperti itu. Jadi anak-anak kita beri masalah gitu ya kemudian anak-anak memecahkannya secara berkolaborasi jadi berkelompok, kemudian ada presentasi, kemudian ada kreativitas juga.”<sup>152</sup> (SDK.W.WKS II.PMP/31-05-2022)

Kemudian WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) menjelaskan mengenai muatan lokal yang dikembangkan di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Muatan lokalnya disini banyak mbak, kaya IPA tapi ini kan Tematik mbak tapi kan muatannya itu kan muatannya IPA, Matematika. Kalau kelas 1 sampai 3 itu belum ada IPA. Ini yang tematik ya mbak bukan yang kurikulum baru ya mbak ya. Kalau yang tematik itu kan ada PKN, IPS, SBDP, PJOK. Terus yang diluar tematik itu ada Bahasa Jawa, terus Bahasa Inggris, Bahasa Arab, Akidah Akhlak, SKI, Fiqih, Qurdis, banyak mbak.”<sup>153</sup> (SDK.W.WKS II.PMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai kurikulum yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya.

<sup>152</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>153</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

“Kurikulum ini kan memang mengikuti pemerintah ya. Seperti contohnya saya, saya ini kan orang yang sudah tua ya jadi ya ngikutin aja. Kalau kita ndak bisa ya kita belajar sama-sama pokoknya ya harus bisa, kalau saya ya. Kita sebagai guru ya harus mengikuti biar nggak gaptek lah gak ketinggalan. Suatu saat toh kita semakin tua *cucune* tambah pinter jadi *ben* gak bodoh-bodoh amat lah ngikuti perkembangan gitu lah. Kita pakai kurikulum mbak, ada kurikulum *cambridge*, ada kurikulum dinas, ada kurikulum Depag (Departemen Agama). Kalau kendala kita pasti mengalami kendala ya bertanya ke yang lebih tahu, gitu aja. Kalau memang sudah berjalan ya ikutin aja, *enjoy* aja sih mbak, karena mungkin udah terbiasa ya teman-teman semua ya dengan 3 kurikulum itu. Belajar bersama-sama, *sharing* bersama-sama.”<sup>154</sup> (SDK.W.GT.PMP/30-05-2022)

Kemudian GT (Guru Tetap) menjelaskan mengenai muatan lokal yang dikembangkan di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Muatan lokal itu disini bahasa Inggris dan bahasa Jawa. Itu masuk pelajaran, seminggu sekali bahasa jawa. Seperti bukan muatan lokal ya seperti pelajaran, jadi tidak membedakan antara ini pelajaran diknas kurikulum diknas atau muatan lokal ya sama perantaranya, membimbingnya ke anak-anak ya sama seperti pelajaran yang lain. Bahkan kalau guru-guru yang sekarang yang muda-muda kan memang waktu kuliah pinter bahasa Inggris ya, bahkan yang tua-tua itu setiap hari kamis itu juga ada pembelajaran bahasa Inggris, jadi khusus untuk misalnya sehari-hari dengan anak-anak di kelas saja bisalah, ada pembelajaran. Biar mengikuti lah *ndak nemen-nemen*.”<sup>155</sup> (SDK.W.GT.PMP/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah SD Khadijah 3 Surabaya menerapkan tiga kurikulum dalam memenuhi visi misi sekolah yang sesuai dengan 8 standar pendidikan. tiga kurikulum tersebut diantaranya adalah Kurikulum Nasional, Kurikulum Agama, dan Kurikulum *Cambridge*. Untuk mewujudkan ketiga kurikulum tersebut SD Khadijah 3 Surabaya bekerja

<sup>154</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

<sup>155</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

sama dengan pihak luar sekolah yaitu dengan PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) pada kurikulum Agama, merealisasikan program SDP (*Speaking Development Program*) pada Kurikulum *Cambridge* dan pada Kurikulum Nasional SD Khadijah 3 Surabaya merealisasikan program literasi. Muatan lokal yang dijalankan oleh SD Khadijah 3 Surabaya adalah pelajaran Bahasa Jawa, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris. SD Khadijah 3 Surabaya yang sudah dan sedang mempersiapkan Kurikulum Nasional baru yakni Kurikulum Merdeka melalui kegiatan pelatihan dengan media *google zoom* yang telah dimulai dan diterapkan pada kelas 1 dan kelas 4 saja. Sedangkan pada pengembangan pembelajaran di SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan dengan mengkombinasi pembelajaran dengan keterampilan abad 21 diantaranya kolaborasi, berpikir kritis dan *problem solving*.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah SD Khadijah 3 Surabaya berusaha mengembangkan minat dan bakat yang dimiliki peserta didik selain itu juga berusaha memenuhi visi dan misi yang dijalankan oleh sekolah agar dapat sesuai dengan delapan standar pendidikan nasional.

Media yang digunakan untuk merealisasikan muatan lokal adalah pada proses pembelajaran yang dilakukan oleh bapak ibu guru. Karena pada proses pembelajaran lah transfer ilmu muatan lokal dan pelajaran lainnya dapat sampai dan diterima oleh peserta didik. Hal ini disampaikan oleh ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya)

terkait dengan proses pembelajaran dan usaha yang dilakukan untuk menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya menjadi sekolah bermutu diantaranya sebagai berikut:

“Kita pastinya kan menyesuaikan dengan dinas kan ya karena kita dibawah Kemendikbud. Tapi, kita tetap punya pengembangan sendiri, inovasi sendiri, yang berhubungan dengan pembelajaran misalnya kita tidak hanya belajar di dalam kelas begitu. Seperti contoh pengembangan *life skill* itu penting, jadi ada pembelajaran itu sebisa mungkin kita menerapkan model-model pembelajaran yang pada umumnya seperti PBL (*problem based learning*), atau *inquiry*, atau *discovery learning* itu semuanya kita terapkan. Artinya kalau selalu menerapkan itu semua *ndak* mungkin karena waktunya *ndak* cukup, tema aja membutuhkan waktu banyak. Nah tapi beberapa harus diselingi itu, gitu. Sekolah harus punya program, minimal dalam satu semester, guru itu punya program kegiatan pengembangan pembelajaran yang lain. Jadi tidak hanya belajar di kelas, monoton di kelas, dengan metode ceramah jadi harus bervariasi. Trus kemudian selain itu kita juga keluar kelas seperti *study tour*, misalnya mengunjungi situs-situs bersejarah atau mengunjungi pabrik-pabrik pembuatan apa gitu.”<sup>156</sup>  
(SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

Pernyataan diatas didukung oleh pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagaimana berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dengan proses pembelajaran dan usaha yang dilakukan untuk menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya menjadi sekolah bermutu.

<sup>156</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB



“Kalau yang daring itu kan proses pembelajarannya kita mulai dari jam 8 sampai jam 9 itu ada kegiatan tartil, tartilnya kan kita ngikut metodenya *bil qolam* yang pondok PIQ itu. Terus jam 9 itu untuk *share* materi di kita punya LMS namanya LMS Moodle kerja sama dengan pihak ketiga. Terus habis itu sama *google meet*. Nah jadi ada materi yang bisa dipelajari anak-anak di rumah tapi juga dijelaskan sama gurunya melalui *google meet*. Jadi tetap ada interaksi antara guru dengan murid. *Google meet*nya ndak usah lama-lama. *Wes* pusing ini apa gitu jadi ya mungkin sampai jam 11 atau sampai setengah 11 an. Materinya di *share* mulai jam 9. Jadi sehari itu ada tiga materi yang di *share* sama diberi tugas-tugasnya. Terus kalau yang PTM itu kan pembelajarannya dari pagi sampai sore karena kita *full day*. Pagi ya sama ada tartil, sholat dhuha abis itu pembelajaran, ekskul juga ada didalamnya, pembelajarannya ya sesuai dengan kurikulum kita itu ada yang sesuai dengan dinas, sesuai dengan kurikulum agama, *cambridge*. Dan juga ada tambahan SDP (*speaking development program*), ini kayak tambahan speaking bahasa inggrisnya anak-anak biar tambah lancar, itu satu minggu sekali. Selain itu ada ekskul, *english club*. Ekskul wajib itu SDP, tartil itu kan juga kita pandang ekskul yang sifatnya wajib juga. Itu satu minggu sekali kalau yang tartil itu tiap hari senin sampai kamis sih. Terus yang wajib lagi pramuka kalau PTM kalau daring kan *ndak* bisa. Kalau *english club* itu khusus bagi anak-anak yang memang minatnya ke situ juga punya kemampuan juga.”<sup>157</sup> (SDK.W.WKS I.PMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dengan proses pembelajaran dan usaha yang dilakukan untuk menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya menjadi sekolah bermutu.

“Yang namanya pendidikan itu kan memang berproses ya mbak istilahnya kalau orang *nanem itu ndak* langsung buahnya keluar jadi ya mulai kelas 1 sampai kelas 6 itu ya harus diikuti gitu untuk proses pembelajarannya anak-anak. Nah untuk proses belajar mengajarnya, pastinya guru-guru ini ada semacam *sharing* satu bulan sekali untuk menyamakan pendapat biasanya dilaksanakan satu level ya maksudnya sesama guru kelas 1, kelas 2 satu level gitu. Dilaksanakan biasanya setelah *sharing* itu mereka sudah bikin

<sup>157</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

program satu semester yang biasanya ditunjukkan ke wali murid di hari Jumat atau ndak mesti sih kalau yang pandemi itu kan kita masih sering ketemu ya mbak, tapi kalau *full day* itu waktu anak-anak tartil pagi itu nah guru-guru kumpul. Biasanya kumpul di suatu ruangan yang biasanya diisi rapat, *sharing*, koordinasi atau diisi belajar bahasa Inggris, minimal dilaksanakan satu bulan sekali sih mbak, sesuai kebutuhan juga mbak tidak harus hari Jumat juga mbak.”<sup>158</sup> (SDK.W.WKS II.PMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait dengan proses pembelajaran dan usaha yang dilakukan untuk menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya menjadi sekolah bermutu.

“Proses pembelajaran itu kan otomatis kita menggunakan modul pembelajaran yang sesuai dengan pemerintah, kita mengikuti aturan pemerintah, kita membuat RPP yang sesuai dengan pemerintah, kita mengajar ya sesuai dengan itu tadi. Kalau dalam menjelaskan pelajaran ke siswa itu khususnya kelas 1 tidak bisa sekali dua kali, pasti ada anak yang sekali aja sudah paham, pasti, tapi bahkan ada yang sampai tiga kali empat kali ya kita ikuti sesuai anak-anak. Kalau belum faham ya kita beri tahu. Contohnya gini, saya menjelaskan matematika ya, kalau saya, saya pribadi ya, matematika itu kalau menjelaskan penjumlahan yang bersusun misalnya terus anak-anak itu kalau saya pribadi anak-anak belum mengerjakan soal di buku, ketika selesai menjelaskan anak-anak itu tak panggil satu-satu tak kasih contoh di papan tulis. Kalau sudah satu kelas semua baru nanti saya kasih soal, seperti itu, kalau saya seperti itu. Biar tahu anak yang sudah paham tadi siapa, yang sangat belum faham siapa, ya itu nanti waktu mengerjakan kita dekati. Hayo tadi gimana, diingatkan lagi tadi begini-begini-begini. Kita kasih contoh satu, gini caranya tadi inget di depan, dah kerjakan, bisa, bisa jalan, gitu. kalau kelas 1 seperti itu satu-satu pasti itu.”<sup>159</sup> (SDK.W.GT.PMP/30-05-2022)

Kemudian GT (Guru Tetap) menjelaskan mengenai keikutsertaan ibu KSP dalam mencari, mengembangkan, dan menggunakan metode-

<sup>158</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>159</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

metode pembelajaran yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang dikembangkan di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Iya ya pasti, karena pengennya kita itu kan kalau kita tuh unggul ya. Awak dhewe iku kan swasta, ojek kalah karo negeri. Jadi sebelum negeri belajar apapun kita itu sudah jalan, sudah apapun. Bahkan kalau ketika KKG, ketika KKG PAI, KKG dinas ada pelatihan apa gitu misal diundang “*oh wes isok iki guru Khadijah iki wes isok*” gitu, karena kita pinginnya demi kemajuan siswa itu tadi kan. Apapun kalau dikerjakan dengan ikhlas itu anak-anak itu loh seneng mbak, kita juga gak kerasa, misalnya ngajar berturut-turut 3 sampai 4 jam itu loh, cerita dengan anak-anak, anak-anak seneng, *ngerungokno* gitu loh gak terasa kan anak-anak *enjoy* kita ya senang, ya sudah berjalan dengan lancar gitu. kalau disini kita kan selalu menggunakan kata tolong, minta maaf, terima kasih, itu nomor satu kita utamakan, untuk tiga ucapan itu. Jadi anak siapapun itu ya misalnya ya minta tolong ke temannya ya senang aja, jadi anak-anak kita tanamkan itu semua. ini sama loh mbak SD, SMP, SMA perlakuannya. Karena disini mendapat perlakuan yang setidaknya sopan ya mbak ya, ketika menyuruh pun nada ucapannya, minta tolongnya gimana jadi anak itu *ndak* merasa disuruh, ya kan. Dimintai tolong, karena kita tanamkan menolong orang itu baik.”<sup>160</sup> (SDK.W.GT.PMP/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah proses pendidikan yang digunakan SD Khadijah 3 Surabaya menyesuaikan dengan dinas dengan tetap memberikan pengembangan dan inovasi sendiri di dalamnya. Menerapkan model pembelajaran PBL (*Problem Based Learning*), *Inquiry Learning*, *Discovery Learning* yang dilakukan secara bergantian sehingga tidak monoton dan lebih bervariasi. Pembelajaran yang sudah dilakukan SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan dengan 2 cara, ketika pandemi berlangsung menggunakan pembelajaran secara *online*, dan sekarang

<sup>160</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

berangsur kembali ke pembelajaran *offline*. Pembelajaran *online* yang awalnya menggunakan media *google form* kemudian *google classrom*, *google meet* dan yang terbaru menggunakan LMS (*Learning Management System*). Pembelajaran secara *offline* diawali dengan membaca tartil kemudian sholat dhuha berjamaah setelah itu dilanjut dengan pembelajaran seperti biasa yang menyesuaikan dengan tiga kurikulum yang ada.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah penggunaan LMS (*Learning Management System*) Moodle yang merupakan usulan terbaik dalam mencari media pembelajaran berbasis *online* di masa pandemi Covid-19.

Proses pembelajaran tidak bisa lepas dari pengembangan *life skill* yang dibutuhkan peserta didik dalam menemukan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan yang nantinya dapat digunakan untuk bertahan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini disampaikan oleh ibu KSP (Kepala

Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) sebagai berikut:

“Pastinya itu melalui ekskul. Jadi kita punya beberapa ekskul yang itu memang tujuannya untuk pengembangan *life skill* siswa. Diantaranya itu yang literasi itu. Literasi ini, siswa diajari, dibimbing, dibina bagaimana dia bisa mengembangkan membaca dan menulis, dan yang ditekankan itu yang menulis tetapi memang harus diawali dengan membaca kan. Membaca yang baik maka *insyaallah* menulisnya juga akan baik. Disini kan juga ada jam perpustakaan, kemudian di tunjang dengan ekskul literasi, nah siswa di biasakan menulis. Sebelum siswa dibiasakan menulis, saya harus membiasakan guru dulu menulis kan gitu. Jadi tidak hanya siswanya saja yang menulis tapi guru juga harus menulis. Berangkat dari hal-hal yang mudah, misalnya guru menceritakan

mengenai strategi pembelajaran di kelas itu dia menerapkan apa, itu ditulis, saya minta memang. Menceritakan cerita-cerita di kelas, semacam membuat jurnal harian seperti itu. Kemudian siswa juga kita ajari menulis apapun dengan berbagai macam strategi, yang sudah pernah saya terapkan itu strategi imajinasi. Mau tau? Jadi imajinasi itu kayak gini “ayo anak-anak pejamkan mata” jadi anak-anak saya minta memejamkan mata “kalian mau bu ... (kepala sekolah perempuan) ajak ke kebun binatang?”, “mauuu buuk”, ayo kita pejamkan mata kita bayangkan “ayoo tasnya jangan sampai ketinggalan, bekalnya jangan sampai ketinggalan. Looh itu loh bisnya udah dateng, ayok siap-siap semuanya jangan sampai ketinggalan. Ayok naik satu-persatu ndak usah ndorong-ndorong temannya ya nanti jatuh. Yoga.. Yoga.. ndak usah dorong dorong” ini sambil memejamkan mata ya, jadi anak-anak kaya dibawa gitu loh. “nah kita sudah sampai.. ini tiketnya bu ... (kepala sekolah perempuan) bagikan satu-satu” *ngunu iku onok sing njawab mbak*, “buu aku belum dapet tiket” “iya tunggu dulu belum gilirannya. Nah sekarang kita sudah masuk di area kebun binatang. Sekarang silahkan buka mata. Sekarang ceritakan apa yang kamu lihat di kebun binatang. Bagaimana dengan temanmu tadi yang sempat jatuh tadi di bis? Apakah dia masih bisa jalan?” ceritanya bervariasi mbak, jadi tidak hanya “pada suatu hari” jadi tidak monoton ceritanya. Jadi anak-anak sudah terbiasa mbak, akhirnya hasil karyanya siswa itu dicetak mbak, jadi cerita pendek, juga ada yang berupa komik yang bekerja sama dengan komikus. Ini seperti Kecil-Kecil Punya Karya itu loh mbak. Jadi pengembangan *life skill*-nya ini ya mbak menulis trus majalah sekolah juga. Kurang lebih sudah terbit sekitar sepuluh majalah sekolah “majalah Alif”, sudah banyak mbak kan terbitnya setahun sekali, karena berkaitan dengan dana kan. Ada juga cerita guru, berupa cerita bukan komik seperti anak-anak ini. Salah satu guru kita sudah di lingkup nasional. Saya ini memang suka menulis mbak itu yang saya terapkan ke siswa ke guru mbak. Nah kalau *ndak* saya awali *ndak* saya beri contoh mereka gak akan memulai. Nah saya itu sudah ikut-ikut seleksi menulis dan saya masuk memang kaya di Kemenag. Jadi nulis buku ajar, nulis buku untuk guru, nulis lomba-lomba, jadi gurunya ikut-ikut. Begitu mbak. Dan dari sekian banyak program *life skill* yang sudah diterapkan itu menulis itu yang sudah ada produk, sudah berimbas ke guru yang kemudian sudah masuk ke tingkat nasional kan ini.”<sup>161</sup>  
(SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

<sup>161</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Informan KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya juga menjelaskan mengenai pengembangan keterampilan lain atau *life skill* yang dipadukan dalam bagian proses pembelajaran di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Trus untuk keterampilan-keterampilan yang lain ya, diantaranya yang untuk 4C itu ya, keterampilan abad 21 *creativity, critical thinking, communication, dan collaboration* ini juga sudah kita lakukan. Itu kalau yang kelas enam itu FKK mbak namanya Festival Kreativitas dan Karya. Jadi FKK itu siswa kelas enam itu membuat semacam tugas akhir yang dibimbing dua guru dengan kelompok yang terdiri dari 5-6 orang. Mereka menerapkan PBL (*project best learning*) pembelajaran berbasis *project* itu loh mbak. Satu topik satu tema yang dia bahas. Contohnya itu *project* Kluwih menjadi abon, mulai dari perencanaan sampai pelaporan ya. Anak-anak itu selain praktek untuk membuat itu, dia juga harus menulis laporan. Jadi kayak mini skripsi gitu. Siswa bikin laporan, lah disitu nanti ada tanda tangan pembimbing 1, pembimbing 2, kepala sekolah, ketua yayasan gitu, jadi kaya mini skripsi. Penulisannya juga harus diperhatikan siswa ada latar belakang, ada kajian pustaka yang tentunya dibimbing sama guru. Jadi ujian praktek yang biasanya ada itu saya hilangkan digantikan dengan ini mbak. Nanti itu juga di presentasikan mbak, saya ambil panelis dari luar jadi ada tanya jawab gitu mbak. Panelisnya waktu itu waktu bulan April kemarin ini mbak dari rektor INAIFAS, Jember panelis 1 Dr. Rijal Mumazziq Zionis, M. H. I, dari Rektor UNSURI, surabaya panelis 2 H. Sudja'i S. H. M. H, dan panelis 3 saya sendiri, dihadiri juga sama orang tua murid.”<sup>162</sup> (SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap), dan PD I, II (Peserta Didik) sebagaimana berikut:

<sup>162</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai pengembangan *life skill*.

“Dari ekskul-ekskul gitu, ekskulnya banyak kan. Ada *drum band sembarang* macam itu. Terus di pembelajaran pun juga kita mengembangkan *life skill* juga, jadi ada kaya kegiatan SBDP (seni budaya dan prakarya) itu ada membatik, ada kegiatan masak-masak gitu. Ada masak-masak ada yang bawa mujair, ada yang bawa tempe, tahu terus dimakan bersama-sama. Dulu itu yang sering mulai dari kelas 3 sih itu. Kalau yang kelas 1 dan 2 itu bikin tempe gitu. Kalau yang PTM (pertemuan tatap muka) itu enak mbak, kan kita bisa leluasa ya, kalau daring kan kita tidak bisa kayak gitu. Kadang bikin jus, bikin tempe, terus dimasak, digoreng, “besok bawa nasi ya” bawa nasi semua.”<sup>163</sup> (SDK.W.WKS I.PMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai pengembangan *life skill*.

“Biasanya kalau *life skill* ini masuk di ekstrakurikuler ya mbak, kita punya ekstra itu buanyak mbak ada *drum band*, qiroah, paskib, tartil, tahfid. Tartil dan tahfid ini ekstra wajib jadi semua anak SD Khadijah 3 harus ikut program, kalau sudah lulus tartil sudah jelas masuk tahfid, kan udah *terusan e* gitu mbak ya. Terus pramuka, *english club*, *sains club*, *math club*, pagar nusa itu masuk cabornya pencak silat. Pelatuhnya gini mbak tahun ajaran baru ini nanti rencananya kalau koordinatonya memang dari guru, tapi kalau pelatuhnya semuanya itu kita dari luar, kita cari yang kompeten memang mbak. Misalnya *english club* itu pelatuhnya dari luar, mentornya dari luar, terus kita bagi menjadi dua. Jadi level bawah kelas 1, 2, 3 kemudian kelas 4, 5, 6 itu level atas, soalnya kemampuannya beda. Nanti kalau disama ratakan misalkan *english* ya kelas 4, 5, 6 jelas kemampuannya jauh berbeda dengan kelas 1, 2, 3 nanti liat mbak e ngomong malah takut *ndak* bisa ngomong. Berhubung kemarin daring, yang *sains* sama *math* itu cuman 4, 5, 6 kelas 1, 2, 3 *endak* nanti repot mbak hahaha nanti bingung waktu dikasih rumus.”<sup>164</sup> (SDK.W.WKS II.PMP/31-05-2022)

<sup>163</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>164</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai pengembangan *life skill*.

“Kita kan sering ada pelatihan, bahkan sekedar *menge-charge* sebenarnya bu ... (kepala sekolah perempuan) ini gini loh, setiap ada libur itu sering dipakai untuk *sharing* jadi bu ... (kepala sekolah perempuan) bilangnyanya ya gini “kita itu sudah lama ndak ini kita *charge* lagi yuk sama-sama” seperti itu. Ini kan *life skill*-nya guru. Kalau *life skill*-nya anak-anak, setiap anak-anak itu kan punya kelebihan dan kekurangannya sendiri-sendiri ya. Misalkan begini ada anak itu yang belajar sambil main, sambil apa, kalau saya pribadi ya ndak papa kalau anak itu sambil main sambil apa, misalnya sambil *umek* apa gitu asalkan tidak mengganggu yang lain. “Bu boleh mainan?” “boleh mainan tapi di mejanya sendiri” selama itu tidak mengganggu temannya ndak papa. Terus ada anak yang begini anak itu gak suka berisik, rame ketika belajar gitu kita dudukkan dengan teman-teman sekitarnya tidak ada yang hiper setidaknyanya yang sama-sama anteng lah biar sama-sama mendengarkan gitu kan, yang itu boleh bermainnya disini. “Karena kamu ndak bisa kalau temannya berisik jadi duduknya disini ya” apalagi kalau ulangan. Jadi kita mengingatkan yang penting anak itu bisa belajar dengan *enjoy*, maunya anak itu bermain yaudah bermain di tempatnya sendiri, yang tidak bisa seperti itu ya duduknya disendirikan. Kerjaannya dilihat sudah sampai mana, kadang anak kinestetik itu kan sering mengingatkan kan karena sambil bermain itu tadi. Selama 2 tahun ini kan *online* jadi ikut bersama-sama, kalau dulu sebelum pandemi ya seperti itu menyikapinya. Kita menangani siswa sesuai dengan *skill*-nya anak-anak. Kalau anak kinestetik ngerjakan lima selesai sambil *diem* ndak bisa, ya kan, satu aja sambil *haduh onok ae sing bukune, sing pensil e* jatuh gini-gini-gini ya kita ikuti, gitu mbak disini seperti itu.”<sup>165</sup> (SDK.W.GT.PMP/30-05-2022)

Pernyataan PD I dan PD II mengenai apresiasi yang diberikan ketika memenangkan lomba sebagai bentuk implementasi pengembangan keterampilan yang dimilikinya sebagai berikut.

Pernyataan yang disampaikan oleh PD I (Peserta Didik).

---

14.40 WIB

<sup>165</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB



“Ya diberi hadiah berupa apa saja.”<sup>166</sup> (SDK.W.PD I.PMP/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh PD II (Peserta Didik).

“Ya diberi hadiah berupa apa saja Sekolah sering mengadakan lomba. Iya, diberi hadiah. Yang menang hadiahnya kadang piala, sertifikat, peralatan sekolah, makanan, dll.”<sup>167</sup> (SDK.W.PD II.PMP/09-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah pengembangan *life skill* guru dikembangkan melalui kegiatan *sharing* bersama ibu KSP, sedangkan pengembangan *life skill* siswa dikembangkan melalui yang pertama kegiatan ekstrakurikuler, selain itu ada kegiatan ekstrakurikuler wajib yakni tartil dan tahfid yang dilaksanakan setiap pagi sebelum memulai pembelajaran. Kedua, program literasi yang dilakukan melalui pembiasaan membaca dan menulis yang kemudian diajari, dibimbing, dan dibina melalui proses pembelajaran dengan berbagai strategi pembelajaran sehingga dapat menghasilkan *output* karya siswa yang dicetak berupa buku komik dan karya siswa dicetak dalam majalah sekolah Majalah Alif, sedangkan karya guru berupa buku ajar, buku untuk guru, serta buku hasil lomba-lomba hingga tingkat nasional. Ketiga, dikembangkan melalui program FKK (Festival

<sup>166</sup> Hasil wawancara online dengan PD I (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.07 WIB

<sup>167</sup> Hasil wawancara online dengan PD II (Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.43 WIB

Kreativitas dan Karya) yang diadaptasi dari metode pembelajaran PBL (*Project Best Learning*) sebagai bentuk dari tugas akhir berbasis proyek bagi kelas 6. Untuk kelas dibawahnya melalui pembelajaran SBDP seperti kegiatan membatik dan memasak. Bentuk apresiasi yang diberikan untuk peserta didik berupa piala, sertifikat, peralatan sekolah dan makanan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah pengembangan *life skill* tidak hanya dilaksanakan oleh guru saja tetapi juga oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, guru terhadap peserta didik dan juga kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya terhadap guru.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang pengembangan *life skill* ditemukan terdapat pada dokumen program FKK (Festival Kreativitas dan Karya) pada *channel Youtube* SD Khadijah 3 Surabaya dan *News Surabaya TV*, buku Komik Alif “Rindu Muharram”, buku Kolaborasi Guru Nusantara “Kumpulan Cerita anak Indonesia”, dan buku Sahabat Literasi Nusantara *Batch 1 & 2* “Goresan Pena Religi” sebagai berikut program FKK dilaksanakan SD Khadijah 3 Surabaya telah menarik stasiun televisi lokal di Surabaya yaitu Surabaya TV untuk meliput berlangsungnya kegiatan tersebut. Program literasi dengan *output* buku karya Siswa diantaranya buku Komik Alif “Rindu Muharram” dan buku Kolaborasi Guru Nusantara “Kumpulan Cerita anak Indonesia”. Selain itu

*output* karya guru adalah buku Sahabat Literasi Nusantara Batch 1 & 2 “Goresan Pena Religi” yang sudah pada tingkat nasional.

Penunjang dari kegiatan pembelajaran maupun kegiatan pengembangan *life skill* peserta didik dan guru adalah pengadaan dan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah. Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya terkait sarana dan prasarana yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

“Yang pasti ya sumber dana ya dari orang tua ya karena kita kan sekolah swasta yah, pasti yang pertama. Yang kedua saya memanfaatkan jaringan *networking* saya dengan pihak-pihak yang bekerja sama dengan sekolah, misalnya bank atau kemudian dengan beberapa lembaga yang lain. Kita manfaatkan itu artinya kita mengajukan proposal. Kalau yang di perusahaan-perusahaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) itu loh mbak, dana sosialnya mereka kan memang untuk pendidikan ya diantara itu usaha saya menyebar proposal sebanyak-banyaknya. Kemudian ke Dinas Pendidikan kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, kayak partai politik Jasmanya itu saya minta, kemudian dari itu loh mbak Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan kita dapat *Green House* di situ. Jadi untuk mengembangkan tanaman hidroponik, ada 5000 pot. Itu dapat bantuan bukan dari kita, sebenarnya ya kadang-kadang kepala sekolah itu tidak memanfaatkan itu. Nah kalau saya, karena saya punya banyak teman, saya ini senang bertemu dengan orang itu tujuannya silaturahmi. Banyak sekali itu proposal yang beredar, ya namanya juga *njaring* kan ya belum tentu dapat. *Tapi kan nek ngga njaring blas yo dienteni teko omah yo ngga* dapet apa-apa. Tapi kalau kita ikhtiar dapet akhirnya. Jadi ya mbak ya pengembangan ini, ini banyak sekali kontribusi dari pihak luar mbak, ini dulu masih rawa-rawa mbak. Ini lantai satu ini saya dapat dari Dirjen Pendas (Direktorat Sekolah Dasar) waktu itu bantuan ya, jadi dari yayasan pastilah, suport dari yayasan itu besar cumakan ketika dibantu dari pihak lain kan akhirnya menjadi lebih baik. Jadi yang awalnya kita hanya bisa membangun sekian tetapi dengan adanya bantuan dari pihak luar jadi semakin besar. Lantai dua dari PKB yang saya bilang itu, lantai tiga dari Dirjen Pendas juga. Jadi seperti contoh ya mbak ada kegiatan kaya lomba-lomba di sini ya. Itu kita ngajukan ke penerbit, ke bank itu pasti soalnya kan kerja sama dengan kita, trus dengan kaya susu Zee.

Guru itu semua saya *share* sampai suatu hari itu mbak saya bisa mengajak semua dari guru sampai *cleaning service* sampai ke pimpinan ke Singapore dan Malaysia. Dari mana dana itu? Ya itu, kita kan memang sudah ada dana ya dari yayasan katakan ini sekian untuk kegiatan ini nah *tak omongi* ayok cari sponsor sebanyak banyaknya. Akhirnya kan dana yang dari yayasan itu bisa digunakan, karena sudah di suport tadi, akhirnya bisa ke Singapore dan Malaysia sekitar 35 orang. Sampai pak satpam itu bilang “*bu tenan ta iki bu kula diajak nang Singapore?*”, “loh bener pak” saya gitu. Nah jadi begitu mbak dari dana-dana begitu, apa kalau kepala sekolahnya pimpinannya asertif apa ya bisa hahaha. Saya itu mbak Nabilah *insyaallah* saya itu tidak pernah meremehkan orang lain, siapa pun yang data ke saya itu pasti membawa berkah maksudnya sesuatu untuk saya. Jadi misalnya ada yang minta tolong “bu ini...” tak pernah nolak-nolak “hari ini saya bisa ketemu” ya ketemu. Karena nanti suatu saat saya akan butuh sama dia, jadi inget “ndisek aku tau ketemu ini”. Dulu itu pernah kedatangan tamu dari Singapore tau dari medsos gitu mbak saya juga *ndak* tau. Jadi dia tidak sekedar ini aja tetapi juga ada sarpras yang di kembangkan di sini membantu pemavingan. Setelah kegiatan itu ibu nanti saya tunggu ya di Singapore nanti kalau lagi si Singapore nanti mampir ke tempat saya”, “oh iya ibu mudah-mudahan ya bu ya doakan” jadi disini kita saling mengenalkan budaya gitu, jadi makanan yang kita tawarkan waktu itu rujak cingur sama gado-gado mereka bilang “loh ini kan salad”. Waktu kita mau ke Singapore-Malaysia “loh aku pernah ini” lah langsung saya hubungi, duh kita di sana disambut baik *masyaallah* ini loh barokah e silaturahmi. Jadi gitu mbak memanfaatkan *networking*-nya siapapun itu yang ada peluang disana saya ambil. Dapet *alhamdulillah*, enggak ya gapapa cari yang lain.”<sup>168</sup> (SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

Pernyataan KSP di atas didukung dengan pernyataan dari WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) dan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait sarana dan prasarana yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya.

<sup>168</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

“Untuk sarana dan prasarana kan kita disini ada wakil kepala bidang sarpras, jadi untuk secara detailnya waka bidang sarpras yang melihat. Kaya kemarin aja tahun ajaran ini itu kita ada pengadaan perangkat komputer untuk persiapan ANBK (asesmen nasional berbasis komputer) itu sebanyak 15 perangkat. Terus persiapan PTM itu kita harus mempersiapkan tempat cuci tangan, dulu kan cuci tangannya terbatas. Terus menyiapkan *hand sanitizer* yang langsung beli berjerigen-jerigen, *thermogun*, kalau di list itu banyak mbak. Terus berkaitan dengan banner-banner, terus tempelan-tempelan juga harus lengkap. Terus persiapan awal PTM kan pembelajaran *Hybrid learning* jadi beli kamera yang *webcam* itu buat pembelajaran *waduh wakeh mbak.*”<sup>169</sup> (SDK.W.WKS I.PMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait sarana dan prasarana yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Oh iya mbak, pasti itu *nek gak ngunu bengok-bengok gurune mbak* hahaha. Pastilah mengusahakan mbak sarana prasarana ini mbak gimana baiknya, fasilitas pastinya anak-anak ya mbak untuk menunjang pembelajaran. Jadi sudah mbak, sudah mengusahakan. Semuanya ini juga dari bantuan mbak, cari dana mbak, proposal dan lain sebagainya. Itu mbak belum dikeramik masjid barunya, masih cari dana mbak, *kepinginnya* langsung dibangun mbak tapi ndak tau masih belum ada uangnya.”<sup>170</sup>(SDK.W.WKS II.PMP/31-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah pengadaan sarana dan prasarana SD Khadijah 3 Surabaya diperoleh dari tiga sumber dana diantaranya pertama, orang tua peserta didik karena merupakan sekolah swasta dibawah naungan yayasan.

Kedua, yayasan khadijah dan yang ketiga adalah memanfaatkan

<sup>169</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>170</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

*networking* dengan pihak bank seperti Bank Syariah Mandiri, beberapa lembaga lain seperti Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, Direktorat Sekolah Dasar, beberapa partai politik seperti PKB, Golkar, dengan perusahaan misalnya dengan Pelindo dan juga bekerja sama dengan susu Zee. Tidak hanya untuk pengadaan sarana dan prasarana, jaringan *networking* ibu KSP juga menunjang program pendidikan dengan adanya bantuan beasiswa untuk para peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah membangun dan mempertahankan jaringan kerja sama dengan pihak lain dengan tujuan sebagai investasi hubungan mutualisme untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah khususnya SD Khadijah 3 Surabaya.

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya terkait usaha yang diberikan untuk SD Khadijah 3 Surabaya menjadi sekolah bermutu sebagai berikut:

“Ya melalui 8 standar itu ya yang harus saya penuhi dan saya menyusun program-program, program pembelajaran untuk siswa, pasti ya. Kemudian untuk peningkatan SDM guru, itu harus. Juga saya bekerja sama atau membangun kerja sama dengan pihak lain, tidak hanya dengan lembaga pendidikan, bisa jadi dengan perusahaan-perusahaan. Contoh ya yang sudah pernah kita lakukan itu dengan Pelindo trus bank-bank itu dalam rangka menunjang program. Jadi kerja samanya tidak hanya dengan sesama pendidikan tapi juga diluar pendidikan jadi ada bantuan apa gitu. Bahkan pernah ada beberapa anak yang dapat beasiswa dari BSM (Bank Syariah Mandiri), trus musholla yang baru itu dari Provinsi Jawa Timur trus dengan Jasmasnya (jaring aspirasi masyarakat)

partai politik. *Pokok e mbak sing durung mlebu nang kene iku PKI hahaha nek partai lainnya wes tak mintai semua.* Ini yang lantai dua ini dari PKB, trus komputer dan lain-lainnya itu dari Golkar, trus ini PKB ini juga ada waktu mbak Azerti Bilbina (anggota DPR RI) waktu itu kesini memberikan beasiswa untuk anak-anak. Jadi program-program itu saya juga membangun kerja sama dengan pihak luar, bahkan lintas, tidak hanya di lingkup pendidikan.”<sup>171</sup> (SDK.W.KSP.PMP/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) di atas didukung oleh pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) dan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait usaha ibu KSP menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya sebagai sekolah bermutu.

“Kita kan tiap awal tahun ajaran baru ada kegiatan raker (rapat kerja) itu untuk menyusun pembelajaran untuk tahun ajaran ke depan ngapain aja mau diapakan ini model pembelajarannya jadi disusun melalui raker itu tadi. Kita susun pembelajarannya bersama-sama ya. Terus untuk meningkatkan terutama SDMnya kita ada pelatihan-pelatihan. Guru-guru itu waktu daring itu mentelengi laptop terus bikin materi, video pembelajaran. Jadi bikin PPTnya dulu, habis jadi PPTnya terus gurunya juga nampak disitu menjelaskan anak-anak *nek nari dipraktekno* nari gitu. Kita itu *original* semua mbak materi guru-guru disini membuat sendiri video pembelajaran. Ada guru-guru yang kaku kadang-kadang murid e bosan tapi ya tetep guru-guru selalu berusaha *ndak* ngambil dari karya orang lain. Kita kan pakai LMS Moodle ya mbak tapi wes dihapus mbak filenya itu kan banyak akhirnya untuk persiapan semester 2 itu di *delete* semuanya jadi yang semester 2 kan banyak PTMnya jadi sudah *ndak* bikin-bikin lagi itu *complete* itu mbak. Dulu sebelum pakai Moodle, tahun

<sup>171</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

sebelumnya itu pakai *google classroom*.”<sup>172</sup> (SDK.W.WKS I.PMP/31-05-2022)

Kemudian WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) menjelaskan kembali mengenai usaha lain yang diberikan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

“Ada pelatihan-pelatihan, ada *workshop*, kaya ini persiapan pembelajaran daring itu kita terus ada pendampingan-pendampingan untuk guru-guru, kita bekerja sama dengan pihak ketiga juga untuk peningkatan SDMnya. Untuk yang persiapan daring ini kita kan sebenarnya juga kaget ya pandemi tiba-tiba gitu, awalnya itu kita kebetulan sebelum pandemi itu ada pelatihan. Pelatihannya waktu itu kita bikin *google form*, dulu kan *google form* gak familiar banget ya, jadi langsung terpakai. *Google form* kan dikirim via WA itu kan kurang efektif ya nanti habis itu ilang, “*oh.. seng endi maeng*”. Habis itu kan dikembangkan lagi kita bikin *google classroom*, diisi materi-materi, guru-guru diajari bikin video pakai Camtasia, ada yang pakai android, kinemaster. Terus kita diajari awal-awal ya buat kelas di *google classroom*, dulu kan sebenarnya baru banget. Setelah itu dikembangkan lagi buat *quizizz* dikembangkan lagi *wes macem-macem*. Terakhir yang sebelum tahun ajaran baru yang sekarang itu kita pakai LMS Moodle itu cara ngisinya bagaimana, nginputnya bagaimana kalau mau bikin biar pembelajaran lebih interaktif itu kan disitu kan buanyak sekali menunya. Kalau *google classroom* kan menunya terbatas tapi kalau Moodle itu kan menunya buanyak. Itu bisa kita bikin presentasi sedikit gitu apa abis itu keluar soal, diajari kaya gitu. Terus bikin dipadukan habis lihat video cuplikan kecil terus muncul soal dan bisa cek jawabannya. Kita diajari banyak hal untuk persiapan daring.”<sup>173</sup> (SDK.W.WKS I.PMP/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait usaha ibu KSP menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya sebagai sekolah bermutu.

<sup>172</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>173</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB



“Ini namanya mutu sekolah ya mbak, diantaranya untuk mutu sekolah ini kan ada mutu guru, mutu siswa, kemudian fasilitas, ini semua kan saling mendukung ya mbak. Jadi misalkan biasanya dibuat pelatihan, SDM guru, pelatihan baik secara keilmuan atau secara metode mengajar. Maksudnya begini, yang namanya guru itu kan secara keilmuan maupun kemampuan pedagogik. Yang pertama itu pelatihan tadi, yang kedua itu supervisi ke kelas-kelas, lihat cara ngajarnya bapak ibu guru apakah sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan mengajar yang baik dan benar. Supervisi yang dilakukan ibu kepala sekolah ke kelas-kelas jarang sih mbak ndak selalu keliling begitu.”<sup>174</sup> (SDK.W.WKS II.PMP/31-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah usaha yang dilakukan oleh ibu KSP di SD Khadijah 3 Surabaya untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan memenuhi dan menyusun program-program berdasarkan 8 standar, melengkapi sarana dan prasarana sekolah, mengadakan kegiatan Raker dalam rangka menyusun pembelajaran untuk tahun ajaran baru, meningkatkan kompetensi SDM guru dengan bekerja sama dengan pihak ketiga tidak hanya lembaga pendidikan tetapi juga lintas seperti perusahaan-perusahaan dalam bentuk pelatihan-pelatihan, *workshop*, pendampingan-pendampingan guru untuk meningkatkan bidang keilmuan, metode mengajar, dan terutama pada bidang IT dikarenakan proses pembelajaran yang dilakukan secara *online* secara tiba-tiba karena pandemi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan mampu memanfaatkan jaringan kerja sama untuk memenuhi kebutuhan

<sup>174</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada kompetensi guru dalam bidang IT.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang usaha ibu KSP menjadikan SD Khadijah 3 Surabaya sebagai sekolah bermutu ditemukan terdapat pada dokumen undangan *Teacher Training Program* (terdapat jadwal pelatihan dan daftar guru peserta pelatihan) yang dilakukan oleh guru SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut guru SD Khadijah 3 Surabaya merasa terfasilitasi terkait program pengembangan kompetensi masing-masing guru melalui program *Teacher Training Program* yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu bersama dengan guru selain Khadijah 3 Surabaya yang masih satu yayasan dengan yayasan Khadijah.

### **3. Peningkatan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya**

Kinerja guru adalah hasil kerja guru yang mempengaruhi kualitas dari pribadi itu sendiri dan merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam memperbaiki mutu pendidikan di suatu

sekolah. Pada praktiknya, seperti pada pernyataan yang diberikan oleh ibu Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

“Kalau secara umum guru ini kan, saya bilang tadi ya, walaupun itu memang gurunya udah senior banyak yang senior tapi mereka kan ketika sudah diajak istilahnya sudah diberi pengertian itu bisa diajak gitu istilahnya. Nah kinerja guru disini kalau menurut saya sudah memenuhi empat kompetensi guru, kompetensi guru kan ada empat pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Menurut saya disini ini sudah bagus, in dibuktikan bahwasanya mereka guru disini ini sebagian besar 80% mereka sudah punya sertifikat pendidik. Jadi itu salah satu indikator bahwasanya guru disini sudah bagus kinerjanya gitu ya

nah untuk kemudian sejauh mana dia, kan setiap semester ada penilaian untuk guru mbak. Kinerja guru itu ada penilaian setiap semester. Jadi setelah siswanya menerima rapor gurunya juga menerima rapor. Ada poin-poin yang dinilai, disitu termasuk hasil kerja, yang dimaksud itu hasil tulisannya atau penelitian tindakan kelas itu diantaranya. Itu harus itu, kalau *ndak* ada seperti itu *ndak* ada kontrol, kalau tidak ada penilaian kinerja guru kedepannya gitu. Tim penilainya disini saya kepala sekolah ya, wakasek, juga beberapa guru senior. Guru senior kita libatkan, walaupun mereka sendiri juga dinilai.”<sup>175</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Kemudian ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) menjelaskan mengenai kualifikasi akademik guru dengan bidang yang diampu di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Iya sudah, jadi pengelompokannya kalau guru SD itu kan harusnya PGSD *to* mbak jadi semua mapel mereka sudah guru kelas, cuman beberapa kita di kelas atas kita ada semi, jadi ada guru yang memang *background*-nya matematika ya jadi dia harus nguatn di matematika nanti dia bisa ngajar tiga kelas. Nanti yang *background*-nya bahasa Indonesia dia bisa menguatkan untuk yang pembelajaran di bahasa Indonesia di tiga kelas. Jadi sudah sesuai, kalau *ndak* sesuai nanti Dapodiknya (data pokok pendidikan) silang merah.”<sup>176</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) terkait kinerja guru dan peran guru dalam mendukung kegiatan pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

<sup>175</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>176</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait kinerja guru dan peran guru dalam mendukung kegiatan pendidikan.

“Kalo menurut saya sih sangat berpengaruh sekali, karena memang beliau-beliau yang sudah ada di sini ini ya sama anak ini benar-benar mendidik gitu ya, *open* gitu ya. Terkadang ada satu dua ya yang namanya manusia ya khilaf, itu beliau-beliaunya ini *care* sama anak-anak, perhatian sama hal-hal kecil aja diperhatikan, cara makannya bagaimana, doanya seperti apa, dari sholat dhuha, sholat sunnah bagaimana, wudhunya *sing bener* kaya apa itu sih. Sebenarnya sih orang menganggap mungkin agak remeh tapi itu hal penting karena berkaitan dengan ibadah.”<sup>177</sup> (SDK.W.WKS I.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait kinerja guru dan peran guru dalam mendukung kegiatan pendidikan.

“Memang guru ini kan tonggaknya pendidikan. Tonggak keberhasilan prestasi siswa kan ada di guru. Kita sudah berusaha semaksimal mungkin cuman tetap kita harus berbenah diri mau terbuka, belajar, *open* kalau ada kritik, saran yang membangun ya kita terima. Harus lebih baik lagi, gak terus merasa jadi yang paling baik dan terus berproses.”<sup>178</sup> (SDK.W.WKS II.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait kinerja guru dan peran guru dalam mendukung kegiatan pendidikan.

“Kalau dibilang terpenuhi yaapa ya. Terpenuhi apa *endak ngunu iku* mbak? Hahaha. Kalau menurut kepuasan orang itu kan ndak ada puasnya ya mbak, pingin belajar-belajar-belajar terus, ya gitu. Kinerja guru ya guru-guru sini itu apa ya, karena mungkin

<sup>177</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>178</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

sudah terbiasa disiplin ya, jadinya ya nggak ada yang *ngolor-ngolor* misalnya *deadline*-nya apa gini ya *deadline*, gak ada yang nunda-nunda sampai tahun depan ini ndak selesai, ini ndak selesai ya ndak ada. Karena sudah terbiasa misalnya *deadline*-nya tanggal sekian ya *deadline* ya *deadline* yaudah *enjoy* aja semuanya ya *deadline* gitu. Gak ada yang sampai “oh guru ini ada yang gini, ada yang gini” *alhamdulillah* nggak ada seperti itu. Jadi program itu lancar karena memang gurunya itu selalu sesuai rencana *deadline*-nya, kerja samanya gini saling membantu saling *sharing* gitu. Mangkannya kalau guru disini itu senang karena senior-senior itu merasa mendukung apapun. Kalau saya itu senang kalau ada anak-anak muda itu, ikut semangat, apa yang gak bisa ayok tanyak-tanyak gitu hahaha.”<sup>179</sup> (SDK.W.GT.PKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah guru SD Khadijah 3 Surabaya sudah memenuhi empat kompetensi diantaranya kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan kompetensi sosial yang dibuktikan dengan terpenuhinya sebagian besar guru yang memiliki sertifikat pendidik sebanyak 80%. Kinerja guru yang dikontrol langsung oleh ibu KSP bersama Wakasek dan beberapa guru senior dengan program Penilaian Kinerja guru yang dilakukan setiap semester. Kualifikasi akademik guru yang sudah sesuai dengan pelajaran yang diampu. Guru SD Khadijah 3 Surabaya disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, mengayomi, perhatian, terbuka dengan kritik dan saran serta semangat belajar akan hal baru.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah 80% guru SD Khadijah 3 Surabaya sudah memiliki sertifikat pendidik yang digunakan sebagai bukti secara formal guru guru dapat menjalankan tugasnya secara profesional

<sup>179</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

untuk mencerdaskan peserta didik, khususnya peserta didik SD Khadijah 3 Surabaya.

Kinerja guru tidak lepas dari usaha dalam melakukan pembinaan agar kinerja selalu berkembang dan mengalami peningkatan. Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) terkait pembinaan yang dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan kinerja guru sebagai berikut:

“Ya dari itu tadi yang setiap enam bulan itu penilaian kinerja guru itu kan juga termasuk pembinaan, desain itu kan dari saya ya kemudian saya juga sesekali harus mendatangkan pihak luar yayasan atau mengundang ahlinya misalnya mengundang konsultan pendidikan. saya datangkan untuk bisa memberikan pembinaan gitu.”<sup>180</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait pembinaan kepala sekolah perempuan untuk peningkatan kinerja guru.

“Kalau kepala sekolah ini lebih cenderung menetapkan kebijakan-kebijakan, karena tidak semua orang mampu semua hal gitu ya meskipun kepala sekolah. Jadi kepala sekolah menggandeng pihak ketiga, misalkan dalam pembinaan IT ya kepada guru-guru. Kalau pembinaan berkaitan dengan pembelajaran beliau menentukan kebijakan-kebijakan tertentu supaya pembelajarannya lancar, seragam, serasi. Tapi kalau ke

<sup>180</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

pembinaan-pembinaan hal-hal tertentu biasanya kita panggil pihak ketiga.”<sup>181</sup> (SDK.W.WKS I.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait pembinaan kepala sekolah perempuan untuk peningkatan kinerja guru.

“Yang pertama kita beri *job desk* ya mbak, guru itu *job desk*-nya ini ini. RPP, Prota, Promes, ada ilustrasi ngajar dan lain sebagainya itu harus disiapkan, biasanya diawal semester mbak jadi biasanya kita ada pra raker, raker itu nyiapkan-nyiapkan itu, jadi sebelum tahun ajaran baru itu harus sudah siap semua. Jadi harus ada laporan mana.. mana gitu, nanti ada supervisi ada kunjungan ke kelas. Supervisinya itu biasanya setahun dua kali, itu supervisi dari bu ... (kepala sekolah perempuan). Kadang-kadang ada supervisi dari yayasan. Dari dinas itu pengawas biasanya itu.”<sup>182</sup> (SDK.W.WKS II.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait pembinaan kepala sekolah perempuan untuk peningkatan kinerja guru.

“Pembinaan ya dari pelatihan itu ya mbak jadi kita tuh mengambil tutor dari luar buat pelatihan-pelatihan tadi contohnya di pelatihan IT tadi. Terus setelah pelatihan kita juga masih saling bekerja sama dengan temen-temen itu kalau ada kesulitan pasti saling bantu mbak jadi ndak ada yang merasa terbebani, *enjoy* aja gitu. Seperti persiapan kurikulum merdeka itu kita bareng-bareng belajar, kalau nggak bisa ya saling bertanya begitu. Terus bu ... (kepala sekolah perempuan) itu misalnya kita mau belajar yang ini kayaknya sulit ini, tapi bu ... (kepala sekolah perempuan) itu memberikan *step by step* gak langsung *moro-moro gradak* gitu, jadinya kita merasa ringan itu ya situ, disesuaikan. Misalnya bener-bener sulit ya *step by step*. Misalnya “ah guru-guruku *iso*” ya jalan ya jalan gitu aja, ya dijalani aja gitu. Kebetulan itu *ndak* ada ya yang terlalu sulit itu ya, semua ya *wes* berjalan sesuai gitu, apalagi saling percaya ya antara guru ke kepala sekolah, kepala sekolah ke

<sup>181</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>182</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

guru gitu. Walaupun bu ... (kepala sekolah perempuan) di sini lama ya saya senang aja, karena bu ... (kepala sekolah perempuan) kan jalannya sudah sesuai dengan alurnya, porsinya. Kecuali bu ... (kepala sekolah perempuan) itu korupsi itu mungkin ya, tapi bu ... (kepala sekolah perempuan) kan tidak seperti itu.”<sup>183</sup> (SDK.W.GT.PKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah pembinaan dilakukan setiap enam bulan sekali melalui program Penilaian Kinerja Guru, sesekali mendatangkan pihak dari luar yayasan yang ahli dalam bidangnya untuk melakukan pembinaan seperti konsultan pendidikan, pembinaan juga dilakukan dengan mendatangkan supervisi dari pihak yayasan, dinas, dan juga dari kepala sekolah yang melakukan supervisi, kemudian pembinaan juga dilakukan dengan menggandeng pihak ketiga untuk meningkatkan kinerja guru misalnya pada pembinaan IT untuk guru-guru, selain itu juga dengan memberikan masing-masing guru *job desk* sesuai dengan kemampuan guru tersebut.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah program pembinaan guru diawasi oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yang dilaksanakan oleh semua guru SD Khadijah 3 Surabaya dengan antusias.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang pembinaan guru yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan ditemukan terdapat pada dokumen rapor guru (Penilaian Kinerja Guru) dan undangan *Teacher*

<sup>183</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB



*Training Program* (terdapat jadwal pelatihan dan daftar guru peserta pelatihan) sebagai berikut melalui pelaksanaan program rapor guru atau program Penilaian Kinerja Guru yang dilakukan oleh SD Khadijah 3 Sendiri efektif digunakan untuk melakukan pengontrolan pada program pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Contoh lainnya adalah kegiatan pelatihan guru sebagai bentuk implementasi dari program pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya.

Pembinaan guru yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak lepas dari pelaksanaan sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian pada kinerja guru. Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) terkait sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian di SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

“Itu kalau supervisi, evaluasi kan dijadwalkan dalam satu semester satu kali. Itu berkisar bulan September supervisinya di semester 1 itu, kalau yang semester 2 itu sekitar bulan Maret. Kalau evaluasi ya memang dalam satu tahun itu kita ada rapor guru, nah rapor guru ini yang kemudian merekam jejak, empat kompetensi guru ada di rapor guru jadi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian yang masing-masing kompetensi ada indikatornya. Dalam satu semester itu ya direkam misalnya kehadiran dilihat dari *finger print*. Nah itu kemudian satu semester guru menerima rapor, disitu kemudian ada predikatnya dia baik atau bagaimana harus seperti apa itu sudah ada. Jadi guru menerima rapor itu dua kali semester 1 dan semester 2. Kemudian apa imbasnya? Kan minimal baik, kalau misalnya tidak baik itu pengaruhnya biasanya seperti ini bagi guru kan ada fasilitas bisa menyekolahkan anaknya disini dengan biaya yang rendah gitu ya bahkan *free* itu kalau gurunya nilainya minimal baik. Tapi kalau tidak ya tidak berlaku itu. Kemudian kalau yang baik, setiap hari guru kita ada apresiasi ke guru, misalnya saya memberikan julukan-julukan yang tetap merekat misalnya ini “guru belajar” ini “guru kreatif” itu kan bentuk apresiasi juga. Bagi yang sudah bekerja lama sekian tahun

gitu bisa kita apresiasi dalam bentuk perjalanan realigi, umroh gitu. Nah setiap tahun dua orang, itu biasanya berangkatnya pas bulan Maulid, nah kemarin pandemi ya *mandek*. Itu kan bentuk apresiasi dari hasil apa? Ya dari rapor itu tadi dari observasi jadi tidak melulu yang angka-angka ya tapi kita juga observasi, terus juga prestasinya gitu mbak. Tim penilainya yang pasti kan pimpinan sekolah kemudian melibatkan guru senior juga, guru-guru *sing* sudah senior kita juga libatkan.”<sup>184</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Selain itu ibu KSP juga menjelaskan mengenai tolak ukur yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja guru.

“Tolak ukurnya itu ya kita kan sudah punya rapor guru yang sudah ada indikatornya. Misalnya begini dalam kaitannya dengan tugasnya sebagai guru membuat RPP dan Silabus sekian itu ada nilainya 1, 2, 3, 4 nilai maksimum 4 nilai terendah 1. Jadi mengukurnya dengan namanya Penilaian Kinerja Guru yang kemudian itu dicetak menjadi rapor. Untuk indikatornya, awalnya saya punya sendiri membuat sendiri saya sesuaikan dengan lingkungan sekolah gitu. Kemudian berkembang-berkembang kemudian saya dimintai sama yayasan kalau punya Khadijah 3 seperti apa gitu, Khadijah Wonokromo seperti apa akhirnya sekarang dijadikan satu dan sekarang sudah sama semua se-yayasan. Dulu beda, mulai sama itu tahun 2019. Dulu sendiri-sendiri, saya punya sendiri.”<sup>185</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

<sup>184</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>185</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Kemarin itu tiap tahunnya ada rapor guru, rapor kinerja guru. Jadi sering telat apa *endak*, bagaimana administrasinya, ngajarnya bagaimana, itu ada semua terekam disitu. Setiap akhir tahun dilakukan, jadi nanti keliatan berapa nilai gurunya. Nah itu kepala sekolah yang menilai. Jadi kalau itu nanti dibuat laporan ke yayasan, guru ini nanti misalkan beliaunya guru tetap ternyata kinerjanya jelek ya bisa diturunkan menjadi guru tidak tetap. Atau guru tidak tetap ya gak naik-naik jadi guru tetap karena kinerja kurang. Ya ada yang dibawah KKM tapi biasanya kompetensi tertentu yang dibawah KKM tapi ada kompetensi lainnya misalkan guru A kompetensi 1 misalkan dibawah KKM, kompetensi 2 ternyata diatas KKM. Tapi secara umum nilai akhirnya ya diatas KKM, karena ya guru-guru yang ada disini sebenarnya *ndak* ada masalah, ya misalkan yang sudah tua kompetensi penguasaan teknologi dibawah KKM itu ada, pembelajaran mungkin tinggi gitu. Nilainya tinggi sementara *reward*-nya itu tidak ada katitannya tetapi berkaitan dengan keberlangsungan kita di lembaga ini gitu. Tapi kalau yang tahun-tahun kemarin yang ada *reward*-nya itu yang gak pernah telat dan gak pernah ijin, masuk terus, ada *reward*-nya berapa rupiah gitu saya lupa soalnya saya gak pernah dapet hahaha karena saya pernah ijin dan pernah telat.”<sup>186</sup>  
(SDK.W.WKS I.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Nah ini tadi mbak evaluasi, pengawasan, pengendalian itu memang disini dibutuhkan koordinasi yang solid ya antara guru dan pimpinan. Jadi memang harus di laksanakan kalau bisa diagendakan. Supaya mutu guru ini semakin baik, semakin oke gitu. Biasanya itu untuk pengawasan ngajar ya mbak ya bu ... (kepala sekolah perempuan) ini muter biasanya, liat oh iya gitu ya

<sup>186</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

sudah gitu. Tapi untuk masuk yang di kelas itu harus supervisi soalnya kalau tiba-tiba masuk mengganggu jam pelajaran, mengganggu anak-anak. Apalagi kalau tiba-tiba saya ada ulangan kan ya tidak bisa supervisi jadi ya dilakukan pas saya ndak ada ulangan ya kadang-kadang kan harus ngomong “buk kelas *sampeyan* mau saya supervisi” “oh iya buk besok” “oh iya saya sempatkan” *insyaallah* kalau misalkan sudah siap ya *insyaallah* sudah *ndak* bingung mbak tinggal liat *action*-nya aja gitu aja. Waktunya kadang kadang bu ... (kepala sekolah perempuan) kan sibuk mbak menyesuaikan jadwalnya bu ... (kepala sekolah perempuan), kalau gurunya kan pasti ngajar ya mbak. Bu ... (kepala sekolah perempuan)nya ke yayasan, ke dinas.”<sup>187</sup> (SDK.W.WKS II.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Setiap tahun kan ada supervisi ya. Supervisi dari yayasan juga ada, supervisi dari dinas juga ada, supervisi dari Kemenag juga ada. Dinas itu orang-orang dari dinas, yayasan ada. Otomatis dua dua ya dari yayasan sama dinas yang kurikulumnya ikut kemenag ya ikut kemenag gitu.”<sup>188</sup> (SDK.W.GT.PKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah sistem pengawasan, pengendalian dan evaluasi yang dilakukan oleh ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya dirangkum dalam program Penilaian Kinerja Guru yang biasa disebut rapor guru. Rapor yang didasarkan pada empat kompetensi guru dengan beberapa indikator disetiap kompetensinya. Pengisian rapor guru tidak hanya berdasarkan nilai secara kuantitatif tetapi juga berdasarkan observasi dan prestasi dari setiap guru. Rapor guru diterima dua kali disetiap akhir semester dengan tim penilai pimpinan sekolah dan guru

<sup>187</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>188</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

senior yang kemudian digunakan untuk laporan kepada yayasan. Fasilitas yang diberikan ketika nilai diatas rata-rata adalah dapat menyekolahkan anaknya di SD Khadijah 3 Surabaya dengan biaya rendah , guru mendapat julukan seperti “guru belajar” dan “guru kreatif”, dan setiap tahun guru yang sudah lama bekerja dapat menunaikan ibadah umroh dengan kouta dua orang. Sedangkan guru yang mendapat penilaian dibawah rata-rata akan diturunkan jabatan yang semula guru tetap menjadi guru tidak tetap. Sistem tersebut dapat berjalan dengan baik apabila menerapkan koordinasi yang baik antara pimpinan dan guru.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah sistem pengawasan, pengendalian, dan sistem evaluasi tidak dilakukan secara subjektif dari sudut pandang kepala sekolah perempuan saja tetapi dilakukan secara objektif sesuai dengan indikator-indikator yang ada di penilaian kinerja guru (rapor guru).

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang sistem pengawasan, evaluasi dan pengendalian di SD Khadijah 3 Surabaya ditemukan terdapat pada dokumen rapor guru (Penilaian Kinerja Guru) sebagai berikut program Penilaian Kinerja Guru dinilai berdasarkan indikator-indikator yang telah diatur oleh para pimpinan Khadijah. Ditandai melalui keselarasan sistem dan indikator pada program Penilaian Kinerja Guru yang ada dibawah yayasan Khadijah.

Tindakan yang dilakukan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam meningkatkan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya diungkapkan melalui pernyataan sebagai berikut:

“Cara saya meningkatkan kinerja guru sebagai kepala sekolah perempuan ya. Saya memberikan kesempatan kepada semua guru untuk berkembang. Jadi artinya begini, saya memberikan tugas terkait dengan sekolah itu rata, pokoknya semua harus dapat, harus berkembang bersama ya entah itu laki atau perempuan semuanya diberi tugas. Itu diantaranya untuk meningkatkan kinerja mereka. Terus kemudian dari pekerjaan itu kan mereka bikin laporan, pokoknya dia diberi tanggung jawab diberi kewenangan untuk melaksanakan tugas yang sudah terbagi itu. Itu semuanya, tidak ada yang tidak. Dalam satu tahun mesti semua kebagian. Cuman dari beberapa pengalaman saya sudah punya istilahnya rekaman *record*-nya sudah punya. Oh guru ini mungkin lebih spesifiknya dimana, oh dia punya kelebihan disini, oh kekurangan disini, maka saya harus memberi tugas yang sesuai. Tapi untuk kesempatan berkembang semuanya punya kesempatan. Nah untuk meningkatkannya apa? Ya tentunya dengan pembinaan itu, *sharing-sharing* tentang apapun itu, pelatihan, mengundang ahlinya gitu ya, mengundang siapa yang memang bidangnya itu saya panggil, dan saya sendiri pun siap menjadi mentor dia mau apa nanti saya bantu. Sekiranya saya kurang, mungkin saya merasa kurang bisa saya konsultasikan atau nanti kita panggil ahlinya. Jadi memang pelatihan, *workshop* itu rutin ya mbak *enggak* berhenti mbak terus itu mbak jadi tidak hanya sesekali mbak itu sifatnya rutin tidak insidental tapi itu rutin. Yang pasti ya mbak setiap satu bulan sekali itu ada *sharing* dengan saya. Sebulan sekali itu kan ada misalnya kompetensi Al-quran ada guru dari PIQ oh bahkan itu dua minggu sekali, satu bulan dua kali. Kalau yang mengenai profesionalisme guru, trus kemampuan IT dan lain sebagainya itu sifatnya sudah pendampingan malah. Artinya, kapan pun guru itu membutuhkan itu sudah siap, karena memang saya sekolah ini mengangkat satu tenaga ahli yang dibidang IT untuk mendampingi, memfasilitasi jadi bukan hanya pelatihan bahkan sudah pendampingan, kapanpun dibutuhkan dia siap.”<sup>189</sup>  
(SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

<sup>189</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait tindakan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam meningkatkan kinerja guru.

“Selain melakukan pembinaan yang melibatkan pihak ketiga kepala sekolah juga melakukan pembinaan secara individu. Kalau misalnya ada guru yang bermasalah itu dipanggil sendiri, *sharing* sendiri, jadi sangat *open* (mengayomi) sekali.”<sup>190</sup> (SDK.W.WKS I.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait tindakan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam meningkatkan kinerja guru.

“Tentunya tadi dengan pelatihan, kaya supervisi ke kelas-kelas, kemudian KKG dan lain sebagainya.”<sup>191</sup> (SDK.W.WKS II.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait tindakan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam meningkatkan kinerja guru.

<sup>190</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>191</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

“Melalui pelatihan-pelatihan itu tadi, *workshop* juga, gitu mbak.”<sup>192</sup> (SDK.W.GT.PKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah tindakan yang ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya lakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberikan kesempatan kepada semua guru tanpa terkecuali untuk berkembang dengan memberikan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan. Untuk meningkatkan kinerja guru juga dilakukan dengan pembinaan, *sharing* apapun setiap bulan, pelatihan, mengundang ahli dalam bidangnya sebagai tutor dalam pelatihan, kepala sekolah perempuan yang siap menjadi mentor, *workshop*, dan KKG. Peningkatan profesionalisme guru pada kompetensi Al-quran dengan memanggil guru dari PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) setiap dua minggu sekali dan pada kemampuan IT yang pelatihannya sudah bersifat pendampingan, kapanpun dibutuhkan siap sedia.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya memberikan kesempatan secara penuh kepada semua guru dalam mengutarakan ide yang dimiliki sehingga pengembangan sekolah dapat selalu berjalan bersama dengan

<sup>192</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB



pengembangan mutu pendidikan. Peningkatan profesionalisme guru SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan melalui kompetensi Al-quran dengan guru dari PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) dan pada kompetensi penggunaan IT.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang tindakan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam meningkatkan kinerja guru ditemukan terdapat pada dokumen daftar hadir guru dalam *workshop* Sistem *Management* Khadijah sebagai berikut guru SD Khadijah 3 Surabaya memiliki semangat tinggi dalam menjalankan pelatihan-pelatihan ditandai dengan hampir semua guru mengikuti pelatihan.

Pengarahan dan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat diperlukan untuk mendukung proses peningkatan kinerja pada guru. Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) mengenai dukungan yang diberikan kepada guru dalam menunjang peningkatan kinerja guru sebagai berikut:

“Dukungan yang pasti itu memfasilitasi ya dari ahlinya, dengan *workshop*, yang kedua saya siap menjadi mentornya. Artinya tidak hanya orang luar, saya tidak hanya mendatangkan, saya pun juga siap. Nah yang ketiga disini ini kalau studi lanjut juga difasilitasi, contoh misalnya mau sekolah S2 melanjutkan studinya kita dukung. Jadi artinya untuk pembagian jam mengajarnya, pokoknya saya justru senang itu ketika ada guru yang mau studi lanjut dan kita akan bantu mungkin di jam mengajarnya diatur, trus dia boleh istilahnya *ndak* sampai sore ya menyelesaikan sekolahnya ya itu kan bentuk dukungan juga, *suport* jadi artinya tidak kaku. *Sing* penting tugas mengajarnya juga tetep jalan tapi kemudian sekolahnya dia juga jalan. Dan *alhamdulillah* kan sudah ada guru yang S2 di sini itu sudah ada empat orang nah yang sekarang sedang S2 ada dua orang, terus ada TU yang belum S1 ya saya terus motivasi untuk S1. Sameyan itu disini udah *ndak* ada SMA jadi harus, jadi sekarang lagi kuliah di

UT. Jadi semua yang sedang kuliah saat ini S2 dua orang dan dan satu orang TU itu kuliah di UT. Jadi bentuk dukungan yang diberikan itu ya kelonggaran waktu, coba disesuaikan antara mengajar dan studinya gitu.”<sup>193</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Ibu KSP juga menjelaskan mengenai pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh guru yang dapat mengganggu proses belajar mengajar.

“Pelanggaran-pelanggaran kecil, paling ya terlambat hadir jadinya anak-anak kan untuk pembelajaran doanya juga agak terganggu yah. Nah bagaimana cara mengatasinya? Kami kan sudah ada *finger print* trus ada rapor guru, seperti itu. Kalau pembinaan pasti. Kalau disini ndak ada jam kosong mbak mesti ketahuan. Kecuali kalau dia ada tugas keluar atau ada keperluan, dan itu pun masih ijin kepala sekolah kemudian harus diganti orang lain. Kalau kemudian sengaja kosong atau dia gak mau masuk itu ndak ada jelas tidak ada.”<sup>194</sup> (SDK.W.KSP.PKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai dukungan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) kepada guru dalam menunjang peningkatan kinerja guru.

“Sudah sesuai sih. Beliau ini memberi keleluasaan kepada kita itu untuk mengembangkan potensi sebenarnya. Sama diberi keleluasaan dan beberapa guru yang punya potensi diberi

<sup>193</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>194</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

tanggung jawab-tanggung jawab tertentu. Kalau yang punya potensi di bidang kewirausahaan nah dipegangi koperasi usaha, punya potensi di bidang jurnalistik ada yang pegang majalah tapi sementara saat ini masih libur dulu majalahnya soalnya daring kan mbak *ate disebar nang endi* gitu, dan lain sebagainya bayak sekali.”<sup>195</sup> (SDK.W.WKS I.PKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dengan *problem solving* tentang kinerja yang diberikan ibu KSP.

“Dengan cara pendampingan sih, kalau kinerja guru ini berkaitan dengan *open* dan tidak, mereka *open*. Tapi yang sepuh-sepuh ini kan penguasaan terhadap teknologi pada hal ini kan tuntutan, daring itu kan tuntutan ya. Nah itu caranya ya dengan pendampingan itu tadi.”<sup>196</sup> (SDK.W.WKS I.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai dukungan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) kepada guru dalam menunjang peningkatan kinerja guru.

“Sesuai mbak sudah sesuai, ibu kepala sekolah ini memberikan kesempatan ke kita sih bapak ibu guru untuk mengembangkan potensi yang kita punya. Jadi misal bapak ibu guru diberi tugas dan tanggung jawab tertentu yang berkaitan dengan kepentingan sekolah, kalau ada guru yang punya potensi di bidang tertentu misalnya bidang tulis-menulis nanti diberikan tanggung jawab mengelola majalah sekolah gitu mbak. Kita punya majalah sekolah namanya majalah Alif, tapi sekarang masih libur dulu *ndak* ada yang mau ditulis mbak kan daring hahaha. Banyak sih mbak. Misal contoh lainnya itu bu ... (kepala sekolah perempuan) mendukung guru yang melanjutkan sekolahnya mbak

<sup>195</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>196</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

jadi sekarang ada beberapa guru yang sedang studi lanjut begitu mbak kira-kira.”<sup>197</sup> (SDK.W.WKS II.PKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dengan *problem solving* tentang kinerja yang diberikan ibu KSP.

“Kita ada rapor ya mbak ya, ada rapor guru, ada rapor karyawan. Jadi misal tahun ini ibu B nilainya 86 bisa jadi tahun depan nilainya 89 begitu ya. Jadi nanti bunyinya A nanti apa nanti ada indikatoarnya A bagaimana, B bagaimana terus C bagaimana. Jadi sama kaya murid gitu ya, seperti anak-anak. Cuma kalau anak-anak indikatornya pelajaran ya, kalau guru ya indikatornya seorang guru harus bagaimana kan begitu. Misalkan ya ngajarnya, inisiatifnya, loyalitasnya kemudian prestasinya ya banyak lah mbak yang dinilai. Penilaiannya biasanya satu kali satu tahun, biasanya selesai semester 2. Karyawan juga dinilai tapi disupervisi kinerjanya gitu, kalau guru supervisi cara ngajarnya ya kalau karyawan itu ya supervisi pekerjaannya. Kalau ndak ada supervisinya nanti kinerjanya cenderung *sak karepe dewe* nanti.”<sup>198</sup> (SDK.W.WKS II.PKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai dukungan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) kepada guru dalam menunjang peningkatan kinerja guru.

“Insyaallah sesuai lah, karena apa, semua kan untuk kemajuan sekolah, untuk kita juga lebih pintar. Kalau semakin banyak kita mengalami perubahan kita loh semakin pintar, kalau saya gitu aja. Kalau semakin banyak perubahan kita lebih pintar. Kemarin belajar ini, sekarang belajar ini, besok belajar ini, kita ya semangat aja.”<sup>199</sup> (SDK.W.GT.PKG/30-05-2022)

<sup>197</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>198</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>199</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

Pernyataan GT (Guru Tetap) terkait dengan *problem solving* tentang kinerja yang diberikan ibu KSP.

“Kayaknya ndak ada problem sih mbak hahaha, karena terbiasa seperti itu. Kita kan sering *sharing* ya jadi nggak pernah ada masalah yang berlarut-larut. Misalnya hari ini ada permasalahan, mungkin nggak sampai lima hari kedepan sudah selesai. Karena memang setiap Jumat ada *sharing* jadi *ndak* ada, sudah lewat. Kita tuh nggak pernah mempermasalahkan yang sudah berlalu, mari kita berjalan terus, soalnya kalau begitu kan nggak ada masalah kan, sudah selesai, karena harus selesai hari itu. Sekarang menuju yang baru, yang baru, yang baru. Jadi *wes* enak lah *ndak* ada permasalahan, karena *ndak* sampai lama sudah selesai.”<sup>200</sup> (SDK.W.GT.PKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dalam bentuk memberikan fasilitas pelatihan dan *workshop* dengan mendatangkan ahli dalam bidangnya sebagai pihak di luar sekolah, ibu KSP yang siap menjadi mentor, apabila melakukan studi lanjut difasilitasi dengan diberikan dukungan berupa kelonggaran dalam pembagian jam mengajar dengan syarat tidak melupakan kewajiban mengajar, dan memberikan keleluasaan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki.

Sedangkan pelanggaran yang dilakukan oleh guru SD Khadijah 3 Surabaya merupakan pelanggaran kecil seperti keterlambatan, solusi yang ditawarkan ibu KSP adalah menerapkan sistem *finger print*, rapor guru, pembinaan melalui *sharing* yang dilakukan setiap minggu, dan melakukan pendampingan pada permasalahan pemahaman IT guru.

<sup>200</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah guru-guru SD Khadijah 3 Surabaya hanya melakukan pelanggaran-pelanggaran kecil seperti terlambat datang. Sehingga solusi yang ditawarkan adalah melalui motivasi yang diberikan oleh ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) mampu meminimalkan jenis pelanggaran tersebut.

#### **4. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya**

SD Khadijah 3 Surabaya merupakan sekolah swasta dibawah naungan yayasan Khadijah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah perempuan. Peran kepala sekolah perempuan sangat penting untuk mewujudkan sekolah bermutu dan meningkatkan kualitas lembaga agar SD Khadijah 3 Surabaya tetap eksis dan tidak kalah saing dengan sekolah swasta maupun negeri yang ada di sekitarnya. SD Khadijah 3 Surabaya memiliki identitas yang khas yakni menggunakan tiga kurikulum secara bersamaan yakni Kurikulum Nasional, Kurikulum Agama, dan Kurikulum *Cambridge*. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan layanan pendidikan dengan kualitas terbaik dan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat terkait dengan pendidikan yang akan diterima anak mereka.

Penerapan tiga kurikulum merupakan salah satu upaya yang digunakan SD Khadijah 3 Surabaya dalam meningkatkan mutu pendidikan. meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas kaitannya dengan

meningkatkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada di sekolah yakni guru dan karyawan. Kinerja guru merupakan hal yang perlu ditingkatkan untuk mewujudkan sekolah bermutu. Upaya yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah perempuan adalah menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya. Dengan menerapkan perilaku asertif yang berarti kepala sekolah perempuan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam mengungkapkan keinginan, kebutuhan, pikiran, perasaan, harapan, dan juga pendapat yang dimilikinya secara jujur, terbuka, tegas tanpa ada unsur melanggar hak yang dimiliki orang lain sehingga program-program dan kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah perempuan dapat berjalan sesuai dengan harapan semua pihak yang terlibat didalamnya. Pada prosesnya, seperti yang sudah dijelaskan dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

“Ya kalau menurut saya sih sudah hahaha, kan menurut saya apa ya mbak ya tentunya yang menilai orang lainnya. Kalau menurut saya ya saya sudah menerapkan perilaku asertif itu sudah saya terapkan semaksimal mungkin sebisa mungkin melalui pengembangan sekolah ini. Yang kaitannya dengan sekolah ini baik dari sisi SDM bapak-ibu guru kemudian dari siswa semuanya saya kan dalam hal ini sebagai manager maka saya juga tidak sendiri artinya saya dibantu oleh wakasek kemudian juga saya juga berkomunikasi atau berkonsultasi juga kepada pihak luar dalam ini seperti yayasan atau beberapa lembaga-lembaga pendidikan atau konsultan pendidikan yang bisa membantu untuk itu, seperti itu.”<sup>201</sup> (SDK.W.KSP.PAKSPMPKG/25-05-2022)

---

<sup>201</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) terkait respon yang diberikan guru dan tenaga kependidikan pada kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan perilaku asertif .

“Ya pastinya itu bakal beragam responnya, ada yang ya senang, ada yang tidak, ya macam-macam beragam, tapi ya bagaimana saya menyikapi itu ya tentunya saya memposisikan diri saya sebagai pimpinan di sini bahwasannya ingin mengajak bapak-ibu guru semua warga sekolah untuk mengembangkan bersama-sama sekolah ini. Artinya ini bukan kepentingan pribadi saya tetapi juga ini adalah untuk kemajuan sekolah, untuk kebaikan sekolah. Jadi siapapun bapak-ibu guru termasuk saya ketika sudah berkomitmen untuk di SD Khadijah 3 ini maka ya kita menjadi keluarga besar yang kemudian bisa bersama untuk dapat mengembangkan sekolah ini. Karena kita punya amanah besar yaitu masa depan pendidikan anak-anak bangsa.”<sup>202</sup> (SDK.W.KSP.PAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut senada dengan pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap) dan OT I, II (Orang Tua Peserta Didik) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP.

“Sudah sih sudah, beliaunya ini kan *welcome* ya suka sama semua anak buahnya. kalau misalkan ada masukan yang baik ya diterima, bisa dipertimbangkan, dilihat dulu mana yang lebih

<sup>202</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB



utama. Terus *ndak* sewenang-wenang pokoknya enak lah.”<sup>203</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait respon yang diberikan guru dan tenaga kependidikan pada kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan perilaku asertif .

“Sebagai anak buahnya ya sangat senang, enak, kita bisa mengembangkan ide-ide kita sebagai anak buahnya. Beliaunya ini sangat *welcome* gitu. *Yawes* saya bikin dulu apa programnya terus nanti dilihat sama beliaunya oh ya kalau oke “*yawes*” gitu kalau *endak* ya ini ini coba dulu. Jadi enak lah kita bisa mengembangkan diri, itu sih. Beliau ini sosok yang *humble* ya, terus cara berdiplomasinya bagus jadi kalau ada masalah itu *ndak* langsung “*tes*” gitu kan santai, diselesaikan dengan enak *ndak* dengan cara emosi terus sama anak buah ini ya bisa *ngemong* itu sih.”<sup>204</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP.

“Kalau bu ... (kepala sekolah perempuan) ini terbuka ya terus kemudian ngomongnya juga sopan, ngomongnya juga pakai bahasa Indonesia. Ya intinya sudah baguslah sudah baik. Komunikasinya dengan teman-teman juga baik. Sama anak-anak juga *open* ya mbak ya, terbuka, juga jujur. Jadi sudah asertif menurut saya.”<sup>205</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSPMPKG/31-05-2022)

<sup>203</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>204</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>205</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

Pernyataan WKS II (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait respon yang diberikan guru dan tenaga kependidikan pada kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan perilaku asertif .

“Senang ya mbak ya. Beliau menerapkan asertif itu ya harus itu ya mbak ya karena beliau kan memegang amanah dari yayasan, bahwasannya menjadi kepala sekolah itu kan menjadi pimpinan yang dipercaya untuk mengelola sekolah ini. Jadi mau nggak mau, berat atau ringan ya harus terbuka. Kalau misalkan dulu beliau sebelum menjadi kepala sekolah misalnya sama orang biasa-biasa saja sekarang menjadi kepala sekolah ngomongnya lebih diatur, lebih ditata. Sudah bagus, sudah sesuai, sudah asertiflah. Ibu kepala sekolah itu amanah ya mbak, diberi amanahnya dilaksanakan dengan baik dan tanggung jawab itu sih. Intinya beliau amanah, jadi kalau misalkan disertai tugas sekian sampai sekian, ya beliau menunaikannya sesuai amanah yang diberikan sama yayasan.”<sup>206</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP.

“iya, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu seperti itu, sudah asertif menurut saya. Misalnya ya contoh kecil aja, misalnya ada permasalahan dengan yayasan, permasalahannya bukan permasalahan yang besar, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu disampaikan ke guru-guru. Ya nggak papa loh misal kan itu *ndak tak* sampaikan loh cuman aku biar *lego* gitu aja, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu seperti itu. Tak sampaikan walau sebenarnya itu *ndak* penting tapi diberitahukan ke teman-temannya kalau ada gini-gini, biar *lego* aja katanya gitu hahaha.”<sup>207</sup> (SDK.W.GT.PAKSPMPKG/30-05-2022)

<sup>206</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>207</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

Pernyataan GT (Guru Tetap) terkait respon yang diberikan guru dan tenaga kependidikan pada kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan perilaku asertif .

“Ya seneng aja ya, kalau kita punya pemimpin yang bijaksana ya, yang jujur, yang amanah pasti seneng lah siapapun seneng, orang yang masuk sini loh pasti seneng. Merasa diayomi, dihargai, itu pasti. Iya pasti seneng hahaha. Kalau menurut saya ya bu ... (kepala sekolah perempuan) itu luar biasa ya, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu orangnya jujur, amanah, pedulian gitu lo *gak tegoan*, kalau mau apa gitu ya *wes* dipertimbang-timbang gimana baiknya *ndak* semena-mena lah. Selama ini bu ... (kepala sekolah perempuan) kan juga *ndak* pernah mengeluarkan siapapun ya kalau kinerjanya kurang baik ya dipanggil aja, diberi tahu kalau gini-gini-gini. Menurut saya bu ... (kepala sekolah perempuan) ini luar biasa. Bahkan mungkin diantaranya sekolah yang lain itu sinilah yang paling antara temen-temen disini yang tidak pernah ada permasalahan apapun *ndak* ada, sama guru-guru itu *ndak* ada *alhamdulillah*, orangnya ya kaya keluarga. Kalau ada makanan ya dimakan bersama, *gak* ada yaudah gitu. Siapapun yang punya makanan dibawa gitu sudah biasa, *ndak* ada apa-apa, *ndak* pernah terjadi perselisihan apapun *ndak* pernah. Kalau *gak* bisa kita ya saling membantu, apalagi sekarang kalau *ndak* bisa ya tanya aja udah yang muda-muda pun *ndak* “halah bu ... (kepala sekolah perempuan) (nama guru tetap) *iki takok ae*” ya *endak*. Jadi yang tua-tua kalau tanya *ndak* malu ya saling rangkul lah kita. Sama yang *enom* ya dianggap anak, yang muda pun *ndak* merasa “aku *wedi* sama bu itu” *ndak* ada. *Reket* banget kita sama guru sama pimpinan, guru sama wali murid sama pimpinan, bahkan wali murid itu loh apapun kalau *ndak* cocok atau apa ya langsung telfon langsung WA gitu. Ya misalnya tentang anak gitu, ya bu ... (kepala sekolah perempuan) ya biasa aja gitu, ya mungkin pernah kan wawancara sama bu ... (kepala sekolah perempuan) lah ya seperti itu orangnya memang begitu. Pinter, cerdas, *ndak* sombong juga bu ... (kepala sekolah perempuan). Kalau misalnya ada program baru gini, kita misalnya mau menghadapi kurikulum merdeka ya, “ayo kita belajar sama-sama, aku yo belajar” itu yang selalu diucapkan bu ... (kepala sekolah perempuan), “bahkan loh lebih pintar guru-guru daripada aku” bu ... (kepala sekolah perempuan)nya seperti itu “karena apa guru-guru kan ya yang ikut pelatihan aku kan yo *mek* gini-gini *tok*” bu ... (kepala sekolah

perempuan) itu seperti itu.”<sup>208</sup> (SDK.W.GT.PAKSPMPKG/30-05-2022)

Pernyataan OT I (Orang Tua Peserta Didik) terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP.

“Agar kebijakan yang diputuskan bisa lebih tetap sasaran.”<sup>209</sup> (SDK.W.OT I. PAKSPMPKG/08-05-2022)

Pernyataan OT I (Orang Tua Peserta Didik) terkait respon dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP.

“Sangat mendukung.”<sup>210</sup> (SDK.W.OT I. PAKSPMPKG/08-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh OT II (Orang Tua Peserta Didik) terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP.

“Iya, Ibu Kasek telah menerapkan perilaku asertif di sekolah, karena telah terbukti beliau sudah menjabat sbg Kasek selama 2 kali periode (10 tahun) dan beliau sampai sekarang masih dipercaya oleh Yayasan Khadijah untuk memimpin kembali SD Khadijah 3.”<sup>211</sup> (SDK.W.OT II.PAKSPMPKG/09-05-2022)

Pernyataan OT II (Orang Tua Peserta Didik) terkait respon dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

“Saya sangat setuju ada Kasek yang menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya, karena segala bentuk informasi

<sup>208</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

<sup>209</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB

<sup>210</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB

<sup>211</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

tentang peraturan sekolah, pembelajaran di sekolah, kegiatan sekolah, pemberitahuan pembayaran spp, dll selalu dikomunikasikan dengan kita ortu siswa melalui surat tercetak sebelum pandemi. Untuk masa pandemi melalui surat elektronik yang dishare melalui grup WA dan Instagram Sekolah. Jadi saya sebagai ortu mengetahui semua informasi sekolah dengan jelas.”<sup>212</sup>  
(SDK.W.OT II.PAKSPMPKG/09-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya telah menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya yang dibuktikan melalui pemaparan persetujuan dari informan lainnya seperti WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap) dan OT I, II (Orang Tua Peserta Didik) dalam hasil wawancara di atas. Respon yang diberikan pun bagus diantaranya senang ketika ibu KSP menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya. Menurut beberapa informan tersebut ibu KSP merupakan sosok yang mampu memosisikan diri agar warga sekolah bergabung bersama untuk mengembangkan Sekolah Dasar Khadijah 3 Surabaya melalui terjaganya komunikasi, kerja sama dan hubungan yang baik dengan bawahan maupun orang tua peserta didik. Informan juga menyebutkan bahwa ibu KSP merupakan pribadi yang *welcome* dengan anak buah, terbuka, penuh pertimbangan melihat mana yang merupakan prioritas, tidak sewenang-wenang, tuturnya sopan, komunikatif, mengayomi, jujur, *humble*, dapat mengontrol emosi,

<sup>212</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

diplomasinya bagus, amanah, menghargai, peduli, saling membantu, tidak sombong, dan mengangap semua warga sekolah sebagai keluarga.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan mampu memposisikan diri sehingga warga sekolah bersama-sama bekerja sama melakukan pengembangan terhadap sekolah SD Khadijah 3 Surabaya melalui terjaganya komunikasi dan terjalinnya hubungan yang baik dengan bawahan maupun dengan orang tua peserta didik.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang terkait penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) ditemukan terdapat pada dokumen akun *Instagram* SD Khadijah 3 Surabaya (@sdkhadijah3surabaya) sebagai berikut melalui aplikasi sosial media *Instagram* informasi dan komunikasi tetap terjalin ditandai dengan adanya balasan komentar atau *viewers* pada hasil *posting* akun *instagram* sekolah.

Kepala sekolah merupakan *leader* yang bertugas menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran yang dilakukan peserta didik sehingga mutu pendidikan dapat tercipta. Berikut uraian hasil wawancara ibu KSP sebagai berikut:

“Kalau menurut saya ya sudah, hahaha ya pastinya kan belum maksimal tapi sudah berusaha ya kan. Maksudnya terkait program-program yang saya sampaikan tadi. Jadi budaya mutu atau budaya sekolah. Kalau pemahaman saya tentang budaya mutu itu bagaimana kita membentuk budaya atau kebiasaan supaya anak-

anak kita itu terbiasa dengan yang kita ini sekolah NU ya sekolah dibawah naungan Yayasan Khadijah yang NU gutu ya, maka kita juga mengajarkannya ke anak-anak tentang nilai-nilai aswaja. Kemudian kita disitu kita membuat tata tertib dan pembiasaan, itu yang dinamakan dengan budaya sekolah. Jadi contoh diantaranya, sekolah kita ini kan *tagline*-nya senang ilmu, taat agama dan cinta tanah air. Jadi senang ilmu, pastinyalah namanya sekolah harus mengembangkan keilmuan, tadi yang menerapkan tiga kurikulum, senang ilmu ya kan. Taat agama, ya *mesti wong neng kene* sekolah Islam, jadi kita harus membiasakan anak-anak dengan nilai-nilai Islami. Membelajaran sholat dhuha, pembiasannya itu yah istighosah, trus tata tertibnya juga demikian anak harus berpakaian muslim dan sebagainya. Yang ketiga adalah cinta tanah air, anak-anak kita budayakan untuk cinta tanah air. Contoh dengan PHBN ya, 17 Agustus atau hari pahlawan, trus kartinian itu semuanya harus kita tumbuhkan ke anak-anak. Jadi kadang-kadang beberapa sekolah Islam itu *sing nomer 3 iku lali mbak*, dinomer sekiankan, tapi kita ndak. *Tholabul Ilmi faridhotun ala kulli muslimin wal muslimatin ati ullah wa atiu rasul wa hubbul wathon minal iman* itu yang kita tanamkan kepada anak-anak. Itu sejak dini kita tumbuhkan sikap multikultural. Jadi untukantisipasi radikal lah mungkin untuk anak SD belum sampe sana tapi kan harus didasari jadi anak-anak bisa tumbuh menjadi manusia atau pribadi yang bisa menerima perbedaan, dia bisa hidup ditengah masyarakat yang bermacam-macam. Tidak kemudian merasa paling benar, golongan dia paling benar, itu penting.”<sup>213</sup> (SDK.W.KSP.PAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut

didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) mengenai usaha kepala sekolah dalam mengembangkan mutu dan pengetahuan guru sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai ibu KSP yang menciptakan

<sup>213</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat tercipta.

“Iya, seperti yang saya sampaikan tadi ada pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan, jadi bapak-ibu guru itu terus dibimbing. Kaya kemarin dari yang PTM ke daring untuk bikin videonya yang bagus seperti apa itu ada pendampingan. Kan kita itu guru-gurunya *ndak* muda semua, kalau muda semua kan enak, yang senior-senior itu kan karena beda jaman itukan jadi ada pendampingan.”<sup>214</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai ibu KSP yang menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat tercipta.

“Untuk mutu berangkat dari pengetahuan ya mbak ya. Kalau masalah ilmu kita harus haus ya mbak ya *ndak* boleh cepat puas, harus terus belajar begitu ya. Karena ilmu itu terus berkembang kan gitu. Kalau misalkan berbicara tentang ilmu kita harus ngomong kurang harus ngomong begitu, kalau kita ngomong “oh sudah” malah disitu kita sepertinya mati *ndak* berkembang kan begitu. Jadi kita harus berkembang terus, belajar terus. Kalau untuk meningkatkan sudah tapi tidak boleh berhenti kan gitu, harus terus naik, *ndak* boleh stagnan. Kalau untuk i’tikatnya sudah tapi memang tidak boleh berkenti harus terus untuk meningkatkan mutu, belajar dimana saja dan dari siapa saja.”<sup>215</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai ibu KSP yang menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat tercipta.

<sup>214</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>215</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB



“Ya pastilah pingin siswanya banyak, muridnya maju itu selalu inovatif-inovatif terus. Contohnya ya banyak pelatihan itu sih mbak, ngikut-ngikuti pelatihan-pelatihan. Kita itu kan harus belajar ya, sampai sebelum kita mati. Jadi kalau hari ini belajar ini besok belajar apa, besok belajar apa, gitu, selalu. Bahkan kita senang kan mendapatkan ilmu baru, saya senang kalau ada baru-baru gitu senang. *Inshaallah* guru-guru sini itu semangat semua. Kemarin yang pelatihan ya *alhamdulillah* masuk semua, semangat-semangat. “Kita harus belajar, pinter diawali gini *insyaallah* pinter *nggolek-nggoleki dewe, wes ta digolek i* cari-cari-cari kita pasti bisa” Bu ... (kepala sekolah perempuan) itu selalu ngasih motivasi, bu ... (kepala sekolah perempuan) kan prestasinya juga banyak. *Sharing* setiap hari Jumat ya tentang yang sudah berlalu, tentang yang akan kita kerjakan seminggu kemudian. Pokoknya itu sama sama deh satu minggu yang telah kita lalui *review* dan kita mempelajari, menyiapkan satu minggu yang akan dikerjakan, seperti itu.”<sup>216</sup> (SDK.W.GT.PAKSPMPKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) sudah menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif dengan mengajarkan nilai-nilai aswaja. SD Khadijah 3 Surabaya memiliki *tagline* “senang ilmu, taat agama dan cinta tanah air”. Senang ilmu ditandai dengan menerapkannya tiga kurikulum sekaligus, taat agama yang ditandai melalui pembelajaran sholat dhuha, pembacaan tartil setiap pagi, rutinitas istighosah, dan penanaman tata tertib berpakaian muslim, dan yang ketiga cinta tanah air ditandai dengan ditumbuhkannya sikap multikultural sehingga dapat menerima perbedaan. Mengembangkan pengetahuan guru yang dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan hingga pendampingan, motivasi yang diberikan ibu KSP, melakukan kegiatan *review* setiap Jumat. Faktor lainnya yang mendukung

<sup>216</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

pengembangan pengetahuan guru adalah semangat belajar yang dimiliki guru tinggi, adanya kemauan untuk berubah dan belajar.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah semangat tinggi dari guru dalam belajar merupakan faktor yang dapat mendukung pengembangan pengetahuan guru, adanya kemauan tinggi guru untuk belajar dan berubah menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang ibu KSP yang menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat tercipta ditemukan terdapat pada dokumen jadwal pelajaran SD Khadijah 3 Surabaya kelas 4 pada pembiasaan sholat dhuha dan foto kegiatan sholat dhuha peserta didik sebagai berikut kegiatan sholat dhuha yang dilakukan oleh peserta didik setiap pagi sebelum pembelajaran dimulai merupakan salah satu upaya penanaman pembiasaan dalam program menciptakan budaya mutu di SD Khadijah 3 Surabaya.

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam upaya memberikan dukungan yang penting dilakukan oleh kepala sekolah perempuan terhadap guru sehingga kinerja guru dapat mengalami peningkatan dan berkaitan juga dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

“Tentunya kan guru-guru saya beri bekal istilahnya kan memberikan pelatihan pembinaan, selain dari saya sendiri saya juga mendatangkan ahlinya, misalnya kan saya tidak mampu. Trus juga saya memberi tantangan kepada guru, tugas-tugas “*wes sampeyan tak serahi iki*” memberikan tugas ke guru-guru itu loh itu kan juga salah satu yang bisa membuat guru menjadi lebih berkembang, diberi kepercayaan, diamanahi tugas tertentu yang kaitannya dengan sekolah ini itu kan juga jadi dari pembinaan saya sendiri yang berkaitan dengan rapat rutin itu kan ya yang sharing. Kemudian pembinaan rohani itu pasti, jadi kaya istighosah, ceramah yang saya datangkan orang lain. Jadi dari tugas yang saya berikan tentunya saja jadi bisa menilai *to “oh iki mampu nek nang kene”*.”<sup>217</sup> (SDK.W.KSP.PAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dukungan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan terhadap guru SD Khadijah 3 Surabaya.

“Iya, seperti yang saya sampaikan tadi ada pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan, jadi bapak-ibu guru itu terus dibimbing. Kaya kemarin dari yang PTM ke daring untuk bikin videonya yang bagus seperti apa itu ada pendampingan. Kan kita itu guru-gurunya ndak muda semua, kalau muda semua kan enak, yang senior-senior itu kan karena beda jaman itukan jadi ada pendampingan.”<sup>218</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait upaya ibu KSP dalam menunjang produktivitas sekolah.

<sup>217</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

<sup>218</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

“Ini sih yang terjadwal setiap satu bulan sekali, *sharing* semua tentang pembelajaran dan *tetek bengeknya* hahaha. Tapi kalau misalkan ada kaya darurat-darurat mau ada kegiatan ya ini tidak terjadwal kalau mau ada acara misalnya acara pelepasan siswa, acara kartini atau acara apa itu ya dadakan gitu lah. Tapi yang terjadwal pasti itu satu bulan sekali awal bulan. Waktunya biasanya sih tiap tanggal 5 kalau tanggal 5 nya *ndak* Minggu atau Sabtu.”<sup>219</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dukungan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan terhadap guru SD Khadijah 3 Surabaya.

“Contohnya misalkan bapak ibu guru di motivasi untuk sekolah lebih tinggi lagi. Kemudian mungkin juga mengikuti pelatihan-pelatihan, kemudian juga dihimbau untuk bisa menulis, menulis buku, menulis apa saja gitu ya, termasuk di majalah. Sudah sih, sudah dituntut seperti itu sama beliau.”<sup>220</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait upaya ibu KSP dalam menunjang produktivitas sekolah.

“Biasanya mengawali semester awal, mengawali semester 2, kemudian saat supervisi pastinya kan harus disiapkan. Supervisi masa *ndak* disiapkan mana daftar nilainya, mana daftar absennya kan mesti disiapkan gitu.”<sup>221</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait dukungan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan terhadap guru SD Khadijah 3 Surabaya.

<sup>219</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>220</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>221</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

“Bu ... (kepala sekolah perempuan) itu selalu mendukung semua kegiatan guru yang positif ya. Misalnya “oh bu ini ada lomba ini” “boleh ayo *monggo* siapkan”. Misalkan guru-guru punya rencana Agustusan, lomba ini, lomba ini, “oke siapkan aja, nanti urusan dana nomor 2, sekarang jalan aja, urusan hadiah nanti sambil jalan. Yang penting kerjakan, selama itu positif dan maju buat anak-anak, ayo, *monggo*. Urusan nanti hadiah wes nanti selanjutnya pasti ada” bu ... (kepala sekolah perempuan) itu begitu. Walaupun gak ada dananya jalan aja dulu, nanti pasti ada. *Inshaallah* ndak pernah nolak, kalau misalnya gak mampu ya biaya gini ya segini, pokoknya gak pernah ditolak, ada aja. Entah di *manage* apa yang dikurangi. Kalau benar-benar gak ada biaya ya kita melibatkan wali murid, wali murid kita kumpulkan kita ajak ngomong “gimana misalnya kita punya program gini, gini, dananya gak ada sekolah ini, gimana ibu-ibu setuju enggak?” “*nggeh* siap” otomatis kan wali murid juga seneng untuk kemajuan anak-anaknya. Wali murid *insyaallah* ndak pelit kalau untuk urusan kependidikannya anak-anak, urusan kemajuannya anak-anak karena mungkin deket sekali ya sama guru-guru sama kepala sekolah. Deket sekali, Ya Allah seneng kok, semua pihak itu ikut mendukung gitu. Wali murid itu ndak perlu bertanya ke wali kelasnya, kalau ada apa-apa ya tanya ke bu ... (kepala sekolah perempuan) wes sudah, bu ... (kepala sekolah perempuan) yang ngasih ini ngasih itu wes. Bu ... (kepala sekolah perempuan) itu tahu anak-anak begini, guru-guru itu laporan ke bu ... (kepala sekolah perempuan), kalau bermasalah pasti laporan, tapi selama ini ya permasalahannya ya biasa-biasa saja gak ada yang bermasalah banget. Kalau ada permasalahan keuangan ya langsung ke bu ... (kepala sekolah perempuan) aja hahaha. Kadang kan ada mbak *wong e sugih tapi eman gae* bayar sekolah, *bayar e nunggak-nunggak ya wes* itu urusannya sama bu ... (kepala sekolah perempuan) aja hahaha. Bu ... (kepala sekolah perempuan) itu kan orangnya kan supel ya, sing penting ada komunikasi. *Wes anak e bayar e telat*, gak ada komunikasi itu kan yang repot, yang penting ada komunikasi.”<sup>222</sup> (SDK.W.GT.PAKSPMPKG/30-05-2022)

Pernyataan GT (Guru Tetap) terkait upaya ibu KSP dalam menunjang produktivitas sekolah.

“Ya sering mengadakan pelatihan itu tadi, setiap libur. Misalnya pelatihan IT, kemarin itu kan pakai *google form*, *google drive*, *google classroom*, terus ada *moodle* sekarang pakai *moodle*,

<sup>222</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

sekarang pakai itu kemajuan-kemajuan yang IT. Jadi mengikuti perkembangan, bahkan pimpinan-pimpinan Khadijah ini banyak yang narasumber di luar ya, jadi ketika beliau-beliau terjun ke luar, gurunya duluan yang diajari, yang *digodhok*. Kayak misalnya gini, sekarangkan menjelang kurikulum merdeka, guru-guru sekarang sudah mulai pembukaan *workshop* hari Kamis libur itu (Kamis, 26 Mei 2022 kenaikan Isa Al Masih), guru-guru sudah mulai dari jam 8 sampai jam 4 sore. Guru diajarkan itu dulu nah nanti selanjutnya itu hasil dari guru-guru itu bisa dibawa pimpinan-pimpinan keluar ketika beliau mengisi di SD-SD. Pokoknya pasti duluan, didulukan, maksudnya sebelum kurikulum itu benar-benar terjadi, “*iki loh wes iso guru-guruku*” gitu bu ... (kepala sekolah perempuan). Pelatihan itu ngambilnya ya ketika hari libur, misalnya tanggal merah bisa, hari Sabtu kan libur sebenarnya kan sekolah libur tapi guru masuk ada pelatihan ini, ada pelatihan ini,. Bukan Minggu, jarang sih, ya pernah tapi jarang sekali, biasanya ambilnya Sabtu atau hari libur yang kemarin bu ... (kepala sekolah perempuan) ambil tanggal 26 itu karena kemarin itu kan banyak yang kosong ya, kemarin-kemarin *online*, mangkannya dipakai itu, nanti tinggal dilanjutkan lagi *insyaallah* tanggal 3, 4, 5 ini lanjutkan *workshop* di Batu. *Workshop* tidak selalu keluar, ada yang di sekolah, kemarin sehari penuh di sekolah. Ndak ada jadwalnya sih *workshop* itu, bu ... (kepala sekolah perempuan) mungkin lihatnya dari *urgent* apa tidak, begitu. Kalau *urgent* ya berarti Sabtu ini harus masuk, kalau *ndak urgent* misalnya nanti pas ketemu lagi bisa, gitu.”<sup>223</sup> (SDK.W.GT.PAKSPMPKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah bentuk dukungan yang diberikan oleh ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) kepada guru dalam bentuk supervisi, pelatihan, pembinaan, dan *workshop* yang dilakukan oleh ibu KSP sendiri, pihak ketiga (ahli dalam bidangnya) dan para pimpinan khadijah. Pimpinan Khadijah yang memprioritaskan guru Khadijah sebelum memberikan *workshop* ke luar Khadijah. Pembinaan juga diberikan dalam bentuk pembinaan rohani seperti istighosah dan ceramah agama yang mendatangkan orang lain sebagai penceramah. Selain itu ibu KSP juga

<sup>223</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

mendukung ide-ide yang diberikan guru dan mencoba merealisasikannya selama ide tersebut untuk kepentingan pengembangan sekolah. Selain pihak sekolah, orang tua peserta didik juga memberikan dukungan penuh kepada sekolah selama untuk perkembangan pendidikan peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya memberikan dukungan secara penuh terhadap ide-ide yang diberikan dan berusaha untuk merealisasikan ide yang berorientasi pada kepentingan sekolah. Orang tua peserta didik juga memberikan dukungan secara penuh kepada sekolah dalam menjalankan program yang orientasinya pada perkembangan pendidikan peserta didik.

Sekolah bermutu adalah sekolah yang melakukan perbaikan secara terus-menerus dan berkelanjutan langkah ini perlu dilakukan kepala sekolah untuk memberikan peserta didik pendidikan yang terbaik. Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) mengenai pembaharuan yang telah dijalankan di SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

“Pembaruan yang terakhir ya, *sing paling* terakhir ya ini mbak pandemi. Itu kan tiba-tiba harus belajar di rumah, semuanya serba *ndadak* kan gitu. Nah itu kan kita harus berubah kita dari yang metode yang manual gini belajar mengajar di kelas mau tidak mau kita beralih ke PJJ ya Pelajaran jarak jauh. Nah dari PJJ ini cara yang bisa dilakukan adalah dengan memanfaatkan IT. Berhubungan dengan kebijakan pemerintah bahwa pembelajaran harus tetap berjalan yah dan dengan anak-anak kita ini kan mereka harus tetap masuk kan ini materi-materi yang ada. Nah di sisi lain saya harus meng-*upgrade* kemampuan guru dalam IT, ini kan sulit bagi saya. Jadi saya ajak diskusi bapak ibu guru, saya mempelajari, saya juga minta bantuan ahlinya fitur-fitur dan aplikasi

pembelajaran yang bisa kita pakai dan bisa kita terapkan. Karena saya sadar bahwa disini kompetensi para guru beragam, iyakan apalagi lebih banyak yang tidak bisa karena lebih banyak yang senior. Nah, akhirnya saya berkonsultasi dengan beberapa guru dan juga pihak terkait. Selain itu juga memperhatikan bagaimana dari orang tua yang kemudian ngecek tugas-tugasnya bisa *ndak*. Kalau kita pakai *google classroom* yang *free* itu kan pasti semua aplikasi kan ada kekurangan dan kelebihannya. Akhirnya dari kita diskusi, kemudian konsultasi juga dengan ahlinya dan juga memperhatikan kemampuan SDM yang ada sehingga dicari yang lebih *gampang* dipelajari bagi yang sudah senior-senior itu juga memperhatikan perangkat yang dipunyai oleh guru dan juga wali murid. Jadi kita putuskan pembelajarannya itu LMS Moodle (*Learning Management System*). Jadi itu yang kita pakai waktu pandemi, itu perubahan yang luar biasa menurut saya. Dari yang awalnya *melek IT ne melek titik* jadi kemudian luar biasa guru-guru jadi pandai membuat video materi, anak-anak sudah terbiasa mengerjakan kuis, melihat materi dari LMS Moodle. Itu perubahan satu tahun terakhir yang saya lakukan. Dan itu berdampak pada pengembangan khususnya ya pada kemampuan IT bapak ibu guru dan anak-anak tentunya. Untuk penyerapan materi anak lebih efektif tatap muka, tapi kan kita tetap berusaha meminimalisir itu. Saya gini kepada bapak ibu guru saya melarang bapak ibu guru menerangkan pakai *youtube*-nya orang. Video materi *kudu gawenan e sampeyan, kudu ono wajah e sampeyan*, gak boleh pakai punya orang jadi harus *sampeyan sing nerangkan*. Nah ini dalam rangka meminimalisir itu, dan *seje mbak nek arek SD iku, nek ndelok gurune iku mbak seje*. Itupun yah tetep masih kurang ya tapi ya tetap masih diminimalisir jadi masih mendinglah. Trus juga dengan banyaknya kuis-kuis yang di fitur-fiturnya yang kaya *game-game*. Bagaimana saya bisa memantau itu? Saya kan supervisi kan supervisi video materi, saya kan bisa lihat di Moodlenya itu pakai videonya *dewe* atau video orang lain. Tapi *enggak*, mereka semua pakai video mereka, *ndak ada* yang ambil dari luar, dari *youtube*-nya orang lain *ndak ada*, itu hanya untuk referensi.”<sup>224</sup> (SDK.W.KSP.PAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut

didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang

<sup>224</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB



sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait pembaharuan yang telah dijalankan di SD Khadijah 3 Surabaya.

"*Oh wakeh mbak, soalnya kan 14 tahun. Tapi saya baru masuk itu tahun 2010 kepala sekolah itu sudah 4 tahun sebelumnya jadi kepala sekolah, mulai dari gedung sana (gedung panti asuhan) pindah gedung sini, gedungnya baru. Dulu itu gedungnya kaya gitu sekarang kan sudah bagus, ini kan dari kepala sekolah bu ... (kepala sekolah perempuan) itu. Dari mulai fasilitas ya buanyak sekali mbak. Terus pembalajaran ya otomatis banyak pembaharuan berkaitan dengan tuntutan ya mbak. Fasilitas gedung yang awalnya itu jadi kayak gini ini. Pembelajaran itu pasti berubah terus sesuai dengan tuntutan. Kebijakan-kebijakan banyak pembaharuan misalkan berkaitan dengan pembelajaran sih penggunaan LMS Moodle, dari *online* pindah ke PTM, dari PTM habis itu banyak kasus pindah *online* lagi. Itu kan harus kebijakan sat set sat set gitu kan mbak, nggak bisa menunggu kan mbak langsung diputuskan dengan melihat situasi dan kondisi."*<sup>225</sup> (SDK.W.WKS I.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait pembaharuan yang telah dijalankan di SD Khadijah 3 Surabaya.

"Pembaharuan yang tahun ini ya mbak, beliau tahun ini sudah daftar sekolah kita ke sekolah penggerak. Tapi ini masih proses ya mohon doanya semoga bisa lolos gitu. Selain itu beliau juga mewadahi siswa siswi kita yang beragam, maksudnya memiliki bakat, minat, talenta, karakter. Misalkan anak-anak yang pintar gambar itu beliau kan pernah bikin komik, yang komiknya anak-anak, majalah itu kan anak-anak juga nulis terus dimasukkan ke majalah sekolah itu majalah Alif. Memang beliau itu kan

<sup>225</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

kelebihannya di menulis. Jadi beliau memang juga seorang penulis buku, kelebihanya disitu beliau.”<sup>226</sup> (SDK.W.WKS II.PAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) terkait pembaharuan yang telah dijalankan di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Pembaharuannya ada di IT ya karena dulunya *offline* menjadi *online* ya otomatis pembaharuan-pembaharuannya itu. misalnya ketika pembelajaran pakai *zoom*, terus pakai PPT, PPT yang pakai video, seperti itu pembaharuan-pembaharuan selama *online* ini. Ada pelatihan selama dua hari kayanya, ketika hari pertama pelatihan, kedua ya sudah buat produk yang mau dikerjakan kedepannya begitu. Ada yang dikerjakan di sekolah ada yang dikerjakan seperti saya ini ada jam kosong bisa sambil buat. Kalau gak sempat ngerjakan di sekolah gini ya dikerjakan di rumah, pokoknya tanggung jawab masing-masinglah.”<sup>227</sup> (SDK.W.GT.PAKSPMPKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah pembaharuan yang dilakukan oleh ibu KSP ada pada sarana dan prasarana yakni fasilitas seperti perangkat komputer dan gedung sekolah, selain itu pembaharuan pada pembelajaran yang memanfaatkan IT perlu memperbaharui kemampuan guru dalam IT melalui pelatihan, menggunakan LMS (*Learning Management System*)

Moodle saat pembelajaran *online*, dan yang terakhir adalah daftar sekolah penggerak yang saat ini masih berlangsung.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah SD Khadijah 3 Surabaya benar

<sup>226</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>227</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

benar memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki sebagai fasilitas dalam menjalankan *e-learning* pada masa pandemi melalui LMS Moodle yang sebelumnya para guru melaksanakan program pelatihan dalam menjalankan LMS Moodle tersebut.

##### **5. Dampak dari Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya**

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) mengenai dampak positif yang ditimbulkan dari perilaku asertif ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

“Dampak positif menurut saya ya mbak ya, ya jelas guru-guru menjadi lebih semangat dan mereka lebih banyak pengetahuan dari apa saja yang sudah saya programkan. Jadi SDM-nya semakin baik. Contoh ya mbak misalnya dari yang awalnya kemampuan IT-nya rendah jadi kemudian bisa jadi lebih baik kan begitu. Yang kerasa banget itu ketika masa pandemi, yang awalnya beberapa guru-guru tidak tahu sama sekali ada yang kemampuan IT-nya rendah, kalau sekarang sudah sangat mahir, lebih mahir, lebih siap lah dengan perkembangan IT yang sekarang. Jauh.. jauh mbak dibandingkan dulu *dadi rodok onok terpakane* gitu mbak.”<sup>228</sup> (SDK.W.KSP.DPAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya terkait dampak yang ditimbulkan apabila ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

<sup>228</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

“Ya kalau tidak asertif ya tidak berkembang dengan maksimal, maksudnya hanya monoton gitu ya kaya sekedar menjalankan tugas sebagai guru tanpa ada pengembangan, tanpa ada inovasi-inovasi yang kemudian itu sangat penting dalam pengembangan pendidikan khususnya di SD Khadijah 3 ini. Jadi kayak lempeng-lempeng aja ada di zona aman aja gak ngapa-ngapain, tidak berpikir lebih bagaimana biar bisa mengembangkan. Karena kan anak-anak kita ini harus kita siapkan untuk zaman yang beda ya untuk zaman yang akan datang, tantangannya akan lebih gitu. Nah satu contoh mbak, dulu ya kalau kita bicara tentang pekerjaan. Dulu kan *ndak* ada yang namanya ojek online, programmer, belanja *online ndak* ada dulu. Jadi banyak kemudian banyak pekerjaan-pekerjaan yang hilang, yang kayaknya dulu manusia tidak bisa tergantikan tetapi buktinya bisa... Nah ini kalau tidak disiapkan dari sekarang bagaimana anak-anak kita nanti? Maka, guru ini yang harus.. *gurune disik sing* disiapkan *nek* kepala sekolah e gak asertif ya.. menurut saya tidak berkembang, tidak bisa mengikuti zaman.”<sup>229</sup> (SDK.W.KSP.DPAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), GT (Guru Tetap), dan OT I, II (Orang Tua peserta didik) sebagai berikut:

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai dampak positif yang ditimbulkan dari perilaku asertif ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam kepemimpinannya.

“Ya itu tadi kita sebagai bisa mengembangkan diri jadi ya lebih apa ya *ndak* langsung ini ini harus gini jadi beliau itu *ndak* kaku. Jadi kita sebagai anak buah bisa menyampaikan ide-ide kita kalau misalnya bagus ya diambil jadi enak, bisa sama-sama

<sup>229</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

*legowonya* gitu, jadi lingkungan kerja itu lebih kondusif, enak gitu.”<sup>230</sup> (SDK.W.WKS I.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dampak yang ditimbulkan apabila ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

“Ya mungkin *nggrundel nang mburi* hahaha yaa pastilah kan kalau misalnya ndak cocok “*wes pokok e pokok e*”. Setiap kepala itu kan punya ide kalau misalkan kepala sekolah “*wes pokok e pokok e*” kayak gini, tidak memberikan keleluasaan ke anak buahnya jadi ya akhirnya mungkin bisa *nggrundel dewe-dewe*, ya mungkin bisa tidak kondusif suasana kerja kita, *ndak kondusif lagi*.”<sup>231</sup> (SDK.W.WKS I.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) mengenai dampak positif yang ditimbulkan dari perilaku asertif ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam kepemimpinannya.

“Banyak ya mbak ya, jadi ya mungkin disetiap kepemimpinan itu ada plus ada minusnya gitu ya mbak, namanya manusia tidak ada yang sempurna, kesempurnaan hanya milik Allah. *Insyallah* beliau terbuka kemudian jujur. Banyak lah mbak perubahan-perubahannya, ya mungkin kadang-kadang diterima kadang tidak. Berubah itu kan memang butuh energi besar kadang ada yang mau menerima kadang ada yang tidak mau menerima. Sedangkan pendidikan itu harus berubah, apa lagi ini kita belajar dari pandemi kemarin bahwasannya sekarang cara belajarnya sudah tidak seperti dulu lagi, jadi anak-anak kita sudah kenal *gadget* jadi anak-anak juga model belajarnya juga harus berubah tidak seperti dulu. Sedangkan mengubah *mind set* ini saja yang sulit, kesulitannya disitu. Kalau komunikasinya kepala sekolah *insyaallah* sudah komunikatif ke guru-guru tapi untuk mengubah

<sup>230</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>231</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

guru-guru pindah *mind set* ini yang agak sulit. Kalau *diomongi* sih sudah tapi ngubahnya ini loh gimana, kalau bahasanya sudah beliaunya sudah menyampaikan harus berubah, sudah sering motivasi tapi ya memang perubahan itu sulit ya mbak banyak faktor yang mempengaruhi faktor gurunya sendiri, faktor usia, faktor *skill*, jadi beda-beda mbak penanganannya. Beliaunya itu pengalamannya sudah banyak mbak.”<sup>232</sup> (SDK.W.WKS II.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait dampak yang ditimbulkan apabila ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

“Waduh kacau ya mbak ya nanti, semuanya butuh komunikasi ya mbak. Seorang pemimpin itu harus komunikatif, harus banyak ngomong. Seorang pemimpin seperti kepala sekolah tidak hanya memimpin tetapi juga merangkul hampir semua *stakeholder* terkait ya dari mulai guru, wali murid, siswa, kemudian karyawan jadi manajemen sekolah diasah mungkin ya. Kalau guru berhubungan dengan siswa dan wali murid, kalau kepala sekolah sebagai pemimpin yang mungkin diasah sosialnya dengan hampir seluruh *stakeholder* terkait seperti wali murid, guru, karyawan, yayasan, jadi harus bisa menempatkan diri. Itu kan pengalaman ya mbak, jadi butuh sebuah proses dan bu ... (kepala sekolah perempuan) sudah 14 tahun menjadi kepala sekolah.”<sup>233</sup> (SDK.W.WKS II.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan yang disampaikan oleh GT (Guru Tetap) mengenai dampak positif yang ditimbulkan dari perilaku asertif ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam kepemimpinannya.

“Banyak sekali ya, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu jadi kepala sekolah itu sudah 14 tahun loh gedungnya dulu masih di sana (gedung panti asuhan), sekarang sudah ada gedung yang baru ini, sudah ada *green house* banyak sekali. Masjid dulu ini

<sup>232</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>233</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

gedung, gedung berhadap-hadapan juga. Setelah mulai bu ... (kepala sekolah perempuan) sudah ada gedung ini (gedung SD Khadijah 3 saat ini), semua itu sudah mulai bu ... (kepala sekolah perempuan) ini jadi perkembangannya banyak sekali. Banyak bantuan-bantuan dari pemerintah, itu kan kerja sama, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu ulet. Gedung ini semua dulu ini masih hutan loh mbak, hutan keres, kebun tanah kosong nah tumbuh sendiri itu tumbuhan keres, akhirnya sedikit-sedikit dibangun. Ini dibantu pemerintah, bu ... (kepala sekolah perempuan) mengajukan proposal, dibangun sudah berupa bangunan, kalau lainnya itu bangunan-bangunan dari pemerintah itu kan berupa uang. Jadi bisa misalnya uangnya 200 juta nanti dibangun berupa bangunan kan otomatis nambah ya jadi begitu, itu sudah bu ... (kepala sekolah perempuan) semua. Lincuh bu ... (kepala sekolah perempuan).”<sup>234</sup> (SDK.W.GT.DPAKSPMPKG/30-05-2022)

Pernyataan GT (Guru Tetap) terkait dampak yang ditimbulkan apabila ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

“Dampaknya mungkin *ndak* seperti ini ya, dampaknya belum seperti ini (bangunan/ sarana prasarannya) bisa saja sekolahnya masih di situ (gedung panti asuhan) diperbaiki sedikit-sedikit. Ini sudah berapa ruang ini, kelas 1 sampai kelas 6 tiga lantai sudah disini semua. Ya mungkin yang pasti dampaknya tidak seperti ini hahaha. Kalau mau mengajukan proposal itu biasanya gini, ketika mau mengajukan apa-apa bilang ke guru-guru semua, “teman teman saya mau mengajukan ini minta doanya semoga apa yang kita kerjakan” mesti bu ... (kepala sekolah perempuan) bilanganya bukan saya “ya jadi apa yang kita lakukan hari ini untuk sekolah semoga bermanfaat dan dikabulkan permintaannya”, pokoknya apapun yang dimulai bu ... (kepala sekolah perempuan) itu mesti minta doa teman-teman semua.”<sup>235</sup> (SDK.W.GT.DPAKSPMPKG/30-05-2022)

<sup>234</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

<sup>235</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

Pernyataan OT II (Orang Tua peserta didik) terkait dampak Positif yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya.

“Dampaknya kebijakan yang diputuskan oleh kepala sekolah bisa diterima oleh banyak pihak.”<sup>236</sup> (SDK.W.OT I. DPAKSPMPKG/08-05-2022)

Pernyataan OT I (Orang Tua peserta didik) terkait dampak yang ditimbulkan apabila ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

“Sistem kebijakan yang diputuskan akan tidak bisa menjawab masalah yang lebih kompleks.”<sup>237</sup> (SDK.W.OT I. DPAKSPMPKG/08-05-2022)

Pernyataan OT I (Orang Tua peserta didik) terkait alasan memilih SD Khadijah 3 Surabaya sebagai tempat mendidik anak-anaknya.

“Karena sarana dan prasarana memadai, tenaga pengajar berkualitas serta manajemen sekolah sudah terbukti sejak puluhan tahun.”<sup>238</sup> (SDK.W.OT I. DPAKSPMPKG/08-05-2022)

<sup>236</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB

<sup>237</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB

<sup>238</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT I (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Minggu, 8 Mei 2022 pukul 20.29 WIB



Pernyataan OT II (Orang Tua peserta didik) terkait dampak Positif yang ditimbulkan dari penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya.

“Komunikasi semua informasi dari sekolah ke semua ortu siswa menjadi lancar dan cepat dan meminimalkan permasalahan ketidakpuasan ortu terhadap pelayanan siswa di sekolah.”<sup>239</sup> (SDK.W.OT II.DPAKSPMPKG/09-05-2022)

Pernyataan OT II (Orang Tua peserta didik) terkait dampak yang ditimbulkan apabila ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya.

“Saya sebagai Ortu siswa tidak mengetahui segala kegiatan pembelajaran di sekolah, tidak tahu peraturan sekolah, dan timbul rasa tidak puas saya sebagai ortu siswa yang telah menyekolahkan anak-anak saya ke SD Khadijah 3.”<sup>240</sup> (SDK.W.OT II.DPAKSPMPKG/09-05-2022)

Pernyataan OT II (Orang Tua peserta didik) terkait alasan memilih SD Khadijah 3 Surabaya sebagai tempat mendidik anak-anaknya.

“Lokasi sekolah dekat dengan rumah dan sekolah swasta berbasis agama islam yang sudah lama dan berkualitas baik di wilayah Surabaya Barat, dengan terbukti lulusannya ada yg masuk di SMP Negeri jalur nilai/prestasi dan banyak juga yang masuk pondok pesantren yang bagus.”<sup>241</sup> (SDK.W.OT II.DPAKSPMPKG/09-05-2022)

<sup>239</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

<sup>240</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

<sup>241</sup> Hasil wawancara online dengan Ibu OT II (Orang Tua Peserta Didik SD Khadijah 3 Surabaya) di formulir google form pada hari Senin, 9 Mei 2022 pukul 13.26 WIB

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah dampak positif dari penerapan perilaku asertif pada kepemimpinan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya diantaranya memiliki lingkungan kerja yang kondusif, SDM menjadi lebih berkembang, guru menjadi lebih bersemangat dan banyak pengetahuan, perlahan mampu merubah *mindset* ke arah yang lebih baik, kebijakan yang ditetapkan mampu diterima dengan baik oleh semua pihak, komunikasi dan informasi tetap terjalin dengan baik antara pihak dalam maupun luar sekolah. Sedangkan dampak mungkin akan ditimbulkan apabila kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya tidak menerapkan perilaku asertif diantaranya guru tidak bisa berkembang dengan maksimal, tidak bisa berkembang mengikuti zaman, suasana kerja tidak kondusif dan kacau, guru merasa tertekan karena tidak leluasa dalam mengekspresikan ide-ide yang dimilikinya, perkembangan sarana prasarana yang melambat, tidak bisa menjawab masalah yang bersifat kompleks, dan terisolasinya informasi sekolah terhadap pihak di luar sekolah. Alasan yang melatarbelakangi orang tua dalam memilih SD Khadijah 3 Surabaya adalah dekat dengan domisili, sarana prasarana yang memadai, guru yang berkualitas, sekolah wasta berbasis agama Islam yang sudah lama berdiri, manajemen yang sudah terbukti dan berkualitas dibuktikan dengan lulusan yang masuk SMP Negeri melalui jalur prestasi ataupun masuk pondok pesantren yang bagus.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah guru-guru SD Khadijah 3 Surabaya tampak nyaman dan senang ketika berbicara, berinteraksi dan bekerja dibawah pimpinan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang dampak positif yang ditimbulkan dari perilaku asertif ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) dalam kepemimpinannya ditemukan terdapat pada dokumen foto gedung sekolah, musholla, *green house* dan perangkat komputer sebagai berikut guru dan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya bekerja sama mewujudkan sekolah bermutu, salah satunya melalui terjalinnya hubungan kerja sama dengan pihak di luar sekolah untuk pengadaan sarana dan prasarana seperti pembangunan gedung sekolah, musholla, *green house*, dan pengadaan perangkat komputer.

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) terkait faktor penghambat dan pendukung dalam proses meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya sebagai berikut:

Pernyataan ibu KSP mengenai faktor penghambat proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru.

“Kalau hambatan itu mesti ada mbak, kalau cara mengatasinya itu saya tidak sendiri, saya harus mengajak orang lain, berkonsultasi dengan orang lain, berkomunikasi dengan orang lain untuk menyelesaikan itu mendapatkan solusi terbaik. Yang saya ajak bicara antara lain tentunya ya waka kemudian dari pihak yayasan, dari pihak dinas mungkin, atau siapa pun yang kemudian

punya andil dimasalah pendidikan. itu saya harus banyak berkomunikasi, berkonsultasi, kalau saya sendiri pasti tidak bisa. Maka kesimpulannya itu kerja sama, itu harus dalam mengatasi apapun masalahnya kalau saya bilang disini bapak ibu guru, “apapun masalahnya, kebersamaan itu solusinya” *podo koyok iku lo mbak* “apapun makanannya, teh botol sostro minumannya” hahaha jadi kalau kita selalu bersama *insyaallah* akan terselesaikan juga. Contoh hambatannya dalam pengembangan ya diantaranya yang saya sebut kompetensi guru kan beragam *onok sing senior onok sing junior. Sing senior iku melaku ne rodok abot, diajak mlayu kan angel, beda ya lah sing ngisor iki kebanteren dadi rodok ga imbang otomatis ya yaopo carane* saya bisa menyeimbangkan. Nah itu tadi konsultasi, komunikasi dengan yang lain biar bisa mengcover *sing ndukur mbek sing nisor*. Dan disini banyak yang senior, saya dibawahnya. Jadi kita harus pintar-pintar mengakomodir semuanya. Nah caranya bagaimana? Ya itu saya harus komunikasi dan kerja sama dengan pihak lain, yayasan dan lainnya. Pastilah, namanya peningkatan kinerja guru disini kan gurunya macem-macem. Yang dari usia ya senior, istilahnya *mateng*, kemampuan *mampo, mentah*. Kemudian dari segi kompetensi juga beragam kan. Otomatis ya jelas berpengaruh ada hambatannya, itu hambatannya. Terus bagaimana untuk mengatasinya? Ya otomatis kan kita dari hasil observasi terus kemudian kita lihat kalau contoh misalnya ketika kita mendatangkan ahlinya ya tentunya perlakuannya juga beda antara yang senior dengan junior. Senior ini biasanya *tak dewekno soale nek kakehan iku biasane bijim*. Jadi harus pelan-pelan, ini contoh misalnya untuk IT ya, mereka kita fasilitasi, kalau yang muda-muda itu *iso cuman sekedar* kayak *workshop*, pelatihan *ae wes iso tapi nek iki kudu* pendampingan *istilah e iku kudu didampingi*. Perlakuannya beda. Tapi ya tidak menutup kemungkinan kalau yang senior kemudian mampu ya bisa ikut yang bareng junior. Pelaksanaannya di kelompok-kelompokkan waktunya juga berbeda, itu dalam hal-hal tertentu loh mbak *ndak* semua kaya IT kan butuh perlakuan yang beda. Tapi kalau kaya menulis itu *endak* lah. *Istilah e nek nang kedokteran iku resep e seje ngunu, resep e gurue iki ngene nek resep e iki dikei sing ngene.*”<sup>242</sup>  
(SDK.W.KSP.DPAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP mengenai faktor pendukung proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru.

<sup>242</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

“Kalau faktor pendukung itu, saya sih merasa saya punya SDM. Walaupun saya bilang tadi senior dan junior ini ya. Tapi mereka dengan diberi pengertian bisa saya gerakkan. Saya kita faktor pendukung disini adalah SDM, SDM saya disini itu memang beragam kompetensinya, tapi setelah mereka itu sudah diberi pengertian itu enak, misalnya diajak itu sudah bisa. Walaupun tetep ada yang cepet ada yang lambat itu SDM. Kemudian juga dari lahan, dari sarpras disini sangat mendukung menurut saya. Diantaranya dengan halaman yang sangat luas ya kan, terus kemudian disekitar kita ini juga ada masyarakat. Artinya kita ini sekolah yang kemudian di tengah-tengah masyarakat kan, kampung, nah ini kan juga bisa untuk pembelajaran. Sosialnya anak-anak kita bisa pelajari dengan bersosialisasi dengan orang kampung misalnya waktu Idul Qurban, pas zakat fitrah. Jadi program pendukungnya banyak sekali yang program sosial kemasyarakatannya dengan masyarakat sekitar. Apa lagi sekolah ini satu lokasi dengan panti asuhan, jadi anak-anak sudah terbiasa dengan anak panti begitu sebaliknya. Anak panti kan juga pasti sekolah sini to. Panti asuhan Yayasan Khadijah. Kalau faktor pendukung kinerja ya mbak disatu sisi guru-guru saya itu menjadi hambatan tetapi juga menjadi pendukung walaupun yang senior itu, mereka itu semangatnya tinggi, semangat belajarnya tinggi. Jadi disatu sisi ini menjadi penghambat tapi ketika ditangani dengan baik tadi, difasilitasi, ada juga diperlakukan beda reseponya ya akhirnya mereka semangat belajar, nah ini jadi faktor pendukung saya, jadi guru saya disini ini semangatnya luar biasa. Jadi istilahnya begini mbak, virus baiknya yang mendominasi disini. Disatu sisi dia penghambat tapi kemudian kita tangani dengan baik maksudnya dicarikan solusi yang terbaik akhirnya dia jadi pendukung gitu karena guru-guru ini yang senior ini semangat belajarnya itu tinggi virus baiknya itu yang mendominasi disini sehingga mereka juga tidak ketinggalan dengan yang muda-muda.”<sup>243</sup> (SDK.W.KSP.DPAKSPMPKG/25-05-2022)

Pernyataan ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan) tersebut didukung pernyataan yang diberikan oleh WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap), WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap), dan GT (Guru Tetap) sebagai berikut:

<sup>243</sup> Hasil wawancara dengan Ibu KSP (Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Rabu, 25 Mei 2022 pukul 09.30-12.20 WIB

Pernyataan WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait faktor penghambat proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Ya pasti ada kaya yang sepuh-sepuh misalkan. Karena jamannya yang berbeda jadi agak lama, beliaunya ini masih pada pemikirannya. Nah itu agak susah diajak berubah tapi ya tetap pelan-pelan, dibina terus, didampingi terus bagi yang dianggap belum mampu. Ya pasti adalah hambatan sedikit-sedikit karena kadang-kadang yang senior-senior itu sudah punya pakem sendiri ya, jadi dimasuki hal-hal baru itu kadang-kadang susah. Nah itu jadi pendekatan secara personal begitu.”<sup>244</sup> (SDK.W.WKS I.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS I (Waka Kurikulum yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait faktor pendukung proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Faktor pendukung tentunya penguasaan teknologi, maksudnya bisa mengoperasikan komputer dengan baik, bisa aplikasi-aplikasi itu kan juga digunakan untuk peningkatan mutu juga. Terus pendampingan-pendampingan kepada pihak-pihak tertentu yang membutuhkan pendampingan. Ini ya kerja sama tim, terus semangat untuk berubah lebih baik, kemampuan masing-masing individu, gitu sih mungkin itu sih.”<sup>245</sup> (SDK.W.WKS I.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait faktor penghambat proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Kalau hambatannya sih, sebetulnya guru-guru ini luar biasa ya mbak, sudah sesuai kompetensinya ya, sesuai bidangnya pastinya ngajarnya ya disesuaikan ya. Nggak mungkin kan kaya

<sup>244</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

<sup>245</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 14.48-15.38 WIB

saya gini lulusan biologi ngajar bahasa Arab kan ndak mungkin hahaha bisa *berabe*. Pastinya sudah sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Sepertinya usia ya mbak, guru-guru yang usianya sudah senior itu ya mungkin untuk IT ini loh mbak memang kemana-mana penting gitu ya mbak, itu kendalanya disitu kalau sudah sepuh kan. Kandang yang muda aja “*loh yaopo iki*” masih belajar ya apa lagi yang sepuh kan gitu. Jadi ya *wes* kendalanya disitu gitu. Terus *mbalik* lagi ke waktu ya mbak. Manajemen waktu lah. Jadi disini itu ya apalagi kalau sudah masuk ya sudah *full* gitu ya, jadi untuk peningkatan mutu ya bisa dengan cara KKG seperti itu. Jadi KKG itu kita bisa *sharing* disitu tentang materi-materi, kemudian caranya mengajar yang buat anak-anak cepat bisa, atau tekniknya bagaimana, atau tentang konsep matematika, konsep IPA dan lain sebagainya mungkin kita ulas di KKG. Hambatannya itu biasanya waktu, bisanya itu ya waktu pagi itu waktu jam ngajinya anak-anak itu, biasanya guru-guru itu kan kalau istirahat kan ndak istirahat, ada aja yang ngoreksi. Harusnya kan ada sehari gitu ya mungkin bisa di hari sabtu ya mbak, biasanya kan sabtu itu kita libur mbak ya. Tapi kadang-kadang kalau dibutuhkan sabtu masuk ya kita masuk gitu.”<sup>246</sup> (SDK.W.WKS II.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan WKS II (Waka Kesiswaan yang sekaligus menjadi guru tetap) terkait faktor pendukung proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Faktor pendukungnya ya, fasilitas mbak. Itu sangat mendukung mbak hahaha. *Jer basuki mawa beya* mbak ya. Kalau fasilitasnya masih belum memadai ya agak repot juga sih, kalau fasilitasnya sudah lengkap, sudah mumpuni wah luar biasa.”<sup>247</sup> (SDK.W.WKS II.DPAKSPMPKG/31-05-2022)

Pernyataan GT (Guru Tetap) terkait faktor penghambat proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Kalau masalah biaya tadi ya, bu ... (kepala sekolah perempuan) itu selalu *open* “*wes* kerjakan itu programnya apa, oke

<sup>246</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

<sup>247</sup> Hasil wawancara dengan Ibu WKS II (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang waka SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Selasa, 31 Mei 2022 pukul 13.40-14.40 WIB

kerjakan kalau itu baik, urusan uang nomor dua” nanti memang kalau kepepetnya *ndak* ada ya itu tadi komunikasi dengan wali murid, wali murid diajak ngomong gitu penyelesaiannya ya jelas itu. Kalau wali murid itu kan seneng ya kalau selama itu untuk kebaikan anak-anak itu seneng. Bahkan anak-anaknya sudah lulus gitu orang tua masih komunikasi kadang di IG (*Instagram*), di *Facebook*. Anak-anak juga masih sering gitu main-main di sini gitu, sudah kerja, sudah lulus kuliah jamnya jam kerja gitu anak-anak main gitu sering. Kalau penghambat kinerja guru *insyaallah ndak* ada hambatan, karena kita selalu bersama ya mbak ya. “Apapun permasalahannya, kebersamaan solusinya” gitu kan, bu ... (kepala sekolah perempuan) juga gitu. Kenyataannya kan memang seperti itu, iya, *ndak* ada masalah.”<sup>248</sup> (SDK.W.GT.DPAKSPMPKG/30-05-2022)

Pernyataan GT (Guru Tetap) terkait faktor pendukung proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

“Fasilitas yang memadai ya mbak, sarana prasarana yang memadai itu jadi faktor pendukung proses peningkatan mutu. Terus hubungan yang kita punya ya mbak, antara guru ke kepala sekolah dan wali murid, antara kepala sekolah ke guru dan wali murid, antar murid dan guru juga ya mbak ini penting untuk dijaga dan terus dibangun dan diperkuat jadi semua pihak saling mendukung gitu sih mbak. Terus guru sini itu juga nggak ada yang nunda-nunda mbak sesuai jadwal gitu sesuai *deadline* jadi tertib disiplin, karena mungkin sudah terbiasa juga kayaknya ya mbak. Pendukung kinerja guru ini mungkin karena kita mempunyai, pertama mempunyai hubungan yang solid ya, yang solid, teman-teman yang seperti keluarga sendiri, ya itulah kuncinya wes. Kalau sudah itu semua sudah ada ya seperti di keluarga kita ya, *ndak* ada masalah. Ya kadang-kadang ada sih misalnya ketika rapat ada perdebatan, itu kan hanya sementara ya tapi ketika sudah ada keputusan terakhir ya sudah kita jalani bersama. Kita beda pendapat boleh tapi harus jalan bersama, gitu.”<sup>249</sup> (SDK.W.GT.DPAKSPMPKG/30-05-2022)

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah faktor penghambat dalam proses peningkatan mutu

<sup>248</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB

<sup>249</sup> Hasil wawancara dengan Ibu GT (Guru Tetap SD Khadijah 3 Surabaya) di ruang kelas SD Khadijah 3 Surabaya pada hari Senin, 30 Mei 2022 pukul 11.15-12.20 WIB



pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya adalah tidak seimbangya performansi kerja atau kinerja antara guru senior dengan guru junior, usia dari guru senior dan waktu yang minimum untuk mengevaluasi pengembangan kompetensi guru dikarenakan kewajiban mengajar atau mengoreksi ujian dan lain sebagainya. Sedangkan faktor pendukungnya adalah SDM yang mau bekerja sama untuk mengembangkan diri, fasilitas sekolah, sarana prasarana yang memadai, adanya pendampingan-pendampingan terkait penguasaan teknologi, guru yang disiplin terhadap tanggung jawabnya, lokasi yang dekat dengan masyarakat dan panti asuhan yang dapat dijadikan sebagai media pembelajaran sosial bagi peserta didik, dan hubungan solid seperti keluarga yang terjalin antara kepala sekolah perempuan, karyawan, peserta didik, dan orang tua peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tanggal 8 Mei 2022 hingga 31 Mei 2022 yang tampak adalah faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya merupakan faktor yang dirasakan oleh waka bidang kurikulum, waka bidang kesiswaan, guru, dan orang tua peserta didik SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya ditemukan terdapat pada dokumen foto

guru dengan video pembelajaran sebagai berikut guru SD Khadijah 3 Surabaya berupaya menjalankan tanggung jawab yang dimilikinya dengan sebaik mungkin, salah satunya dengan pembuatan video pembelajaran mandiri selama pembelajaran dilakukan secara *online* yang kemudian diunggah ke LMS Moodle.

### C. Analisis Temuan Penelitian

Analisis temuan penelitian merupakan jabaran dari hasil analisis data yang peneliti dapatkan dari lapangan berdasarkan hasil observasi, wawancara yang dilakukan dengan dua cara yaitu *offline* dan *online* serta yang ketiga berdasarkan dokumentasi. Berikut hasil analisis data tentang Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya.

#### 1. Pembahasan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan di SD Khadijah 3 Surabaya

Nurtanio Agus mengungkapkan definisi perilaku asertif sebagai ekspresi atau pernyataan seseorang yang berasal dari pikiran, perasaan, pendapat, minat dan kebutuhan yang kemudian dilakukan dengan bijaksana, efektif dan adil sehingga hak-hak pribadi dan orang lain tetap terjaga, setara dan dihargai.<sup>250</sup>

Penerapan perilaku asertif ditandai melalui seseorang yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial dengan tetap

<sup>250</sup> Jhonli Aji Kasio, "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang" (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020), 20.

mempertimbangkan perasaan yang dirasakan orang lain dan juga mempertimbangkan pula kesejahteraan orang lain. Perilaku asertif adalah perilaku *interpersonal* yang dimiliki oleh perorangan dengan melibatkan kejujuran dan bersikap terbuka dalam mengemukakan apa yang ada dalam pikiran dan perasaan yang sedang dirasakan perorangan tersebut.<sup>251</sup>

Ciri dari perilaku asertif berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Fensterheim dan Baer adalah sebagai berikut:<sup>252</sup>

- a. Mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur sesuai dengan kebenaran yang ada.
- b. Mampu mengungkapkan emosi yang dirasakan secara bebas melalui tindakan dan kata-kata yang tepat.
- c. Mampu bertindak sesuai dengan cara yang dihormatinya sendiri.
- d. Mampu mengomunikasikan pesan verbal dan *non* verbal dengan bahasa tubuh.

Perilaku asertif adalah salah satu perilaku *interpersonal* yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah perempuan dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah perempuan yang berperan sebagai pemimpin di sekolah sehingga perilaku yang diterapkan kepala sekolah perempuan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan yang ada di dalam sekolah.

---

<sup>251</sup> Singgih D. Gunarsa, *Konseling Dan Psikoterapi*, Cetakan V. (Jakarta: Libri, 2012), 215.

<sup>252</sup> Nurul Hikmah, "PERILAKU ASERTIF DALAM PERSPEKTIF ISLAM," *Liwaul Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah dan Masyarakat Islam* 10, no. 1 (December 26, 2020): 104-105.

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya adalah dengan selalu memaparkan tingkat kepentingan dari rencana program kepada seluruh guru melalui kegiatan *sharing*, penerapan kepemimpinan yang tidak kaku, selalu tegur sapa, menerima setiap pendapat dengan tutur yang lembut, ramah dan sabar. Selain itu kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya selalu mengutamakan kerja sama dan rasa saling percaya terhadap para bawahannya begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya menggunakan perilaku asertif dibuktikan dengan respon yang ditunjukkan oleh informan bahwa informan merasa nyaman berinteraksi dan bekerja dibawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti dapat menginterpretasikan bahwa kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sudah menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya ditandai dengan sesuainya ciri-ciri perilaku asertif kepala sekolah perempuan di lapangan dengan paparan teori di atas. Ciri yang dimiliki kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yakni komunikatif, mampu mengontrol emosi yang dimilikinya tanpa membuat pihak lain merasa tersinggung akan perilakunya, bebas mengeksplorasi gagasan

maupun ide yang dimilikinya dengan tindakan dan pemilihan kata yang tepat.

Perilaku asertif adalah keterampilan yang dimiliki individu dalam berperilaku dan menyesuaikan diri dengan hubungan sosial dan hubungan *interpersonal* yang dijalankannya. Christoff dan Kelly mengemukakan bahwa perilaku asertif mempunyai tiga kategori diantaranya sebagai berikut:<sup>253</sup>

- a. Asertif penolakan, ditandai dengan mengucapkan kalimat yang digunakan untuk memperhalus menggunakan awalan kata “maaf”.
- b. Asertif pujian, ditandai dengan mengungkapkan ekspresi positif yang timbul dari perasaan seperti mencintai, mengagumi, bersyukur, menghargai dan juga perasaan menyukai.
- c. Asertif permintaan, terjadi apabila seorang individu meminta individu lain untuk membantu memenuhi kebutuhan dan tujuan tertentu tanpa adanya paksaan yang membebani salah satu pihak hingga tujuan dan kebutuhan tersebut tercapai dan terpenuhi.

Perilaku asertif yang dimiliki individu menurut Lange dan Jakubowski memiliki beberapa ciri diantaranya sebagai berikut:<sup>254</sup>

- a. Menghormati hak yang dimiliki diri sendiri selain itu juga menghormati hak yang dimiliki orang lain.

<sup>253</sup> Gunarsa, *Konseling Dan Psikoterapi*, 216.

<sup>254</sup> Awaluddin Tjalla and Made Christina Novianti, *Perilaku Asertif Pada Remaja Awal* (Depok: Universitas Gunadarma, 2008), 4-6.

- b. Berani mengungkapkan pendapat, perasaan, kebutuhan dan pikiran pribadi yang dimilikinya secara langsung dan jujur.
- c. Memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi dengan memperhatikan waktu, lokasi, kualitas hubungan yang dimiliki, intensitas komunikasi yang dibangun, dan frekuensinya.
- d. Jujur dalam menyatakan dan mengekspresikan perasaan, keyakinan dan pikiran yang dimilikinya secara langsung dan terbuka.
- e. Bahasa tubuh yang ditunjukkan oleh individu bukan merupakan bahasa tubuh yang dapat menghambat komunikasi, contohnya jarang tersenyum, tidak melakukan kontak mata dengan lawan bicara karena takut, dalam pembicaraan selalu mendominasi atau saat sedang melakukan pembicaraan terlihat kaku dan berbicara dengan nada yang kurang tepat.

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam menanggapi dan menyikapi permasalahan yang ada adalah dengan selalu melakukan pemeriksaan lebih dalam terkait permasalahan yang sedang dihadapi di lapangan. Menampung keterangan semua pihak, melakukan observasi, diskusi dan musyawarah sehingga dapat ditemukan solusi terbaik.

Berdasarkan hasil observasi, perilaku asertif yang dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan untuk menjaga keadilan atas hak yang dimiliki orang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti dapat menginterpretasikan bahwa kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam menyikapi permasalahan yang ditimbulkan oleh peserta didik maupun guru dengan melakukan pemeriksaan merupakan bentuk upaya yang dilakukan untuk tetap mempertahankan hak yang seharusnya dan upaya untuk tetap berlaku adil.

Perilaku asertif menurut teori yang diberikan oleh Alberti dan Emmons juga memiliki aspek-aspek, pendapatnya juga didukung dengan pendapat yang dikemukakan oleh Adam dan Zeuchner bahwa aspek yang dimiliki oleh individu dalam berperilaku asertif diantaranya sebagai berikut.<sup>255</sup>

- a. Mampu menyatakan perasaan dan pendapat yang dimilikinya secara jujur dan nyaman tanpa dibuat-buat.
- b. Mampu melakukan tindakan atas dasar kepentingan sendiri dan sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki.
- c. Mampu membela dan mempertahankan hak yang dimiliki oleh diri sendiri.
- d. Mampu menghormati dan juga menghargai hak yang orang lain miliki.
- e. Mampu mendukung kesetaraan yang dimiliki dalam hubungan antar manusia.

---

<sup>255</sup> Pahmiah, Mubarak, and Fadhila, "Perbedaan Perilaku Asertif Ditinjau dari Tipe Kepribadian Menurut Carl Gustav Jung (Studi Komparatif Pada Mahasiswa Organisator Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin)."

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam menanggapi kritik dan saran adalah menerimanya dengan perasaan senang, terbuka dan merasakan bahwa hal tersebut adalah hal yang diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan. Menanggapi kritik dan saran dengan tanggapan baik dengan diplomasi yang baik dan komunikatif. Menerima semua kritik dan saran yang kemudian disaring dan dipilih kritik dan saran yang terbaik untuk pembangunan dan perkembangan. Tidak mendiskriminasi siapapun yang memberikan kritik dan saran.

Berdasarkan hasil observasi, melalui penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dapat menyesuaikan diri dengan hubungan sosial dan pada hubungan interpersonal.

Berdasarkan hasil dokumentasi, penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dengan melaksanakan program kritik dan saran di sekolah, memanfaatkan kegiatan pertemuan dengan pihak tertentu seperti pembagian rapor peserta didik. SD Khadijah 3 Surabaya juga memanfaatkan media sosial seperti *Instagram*.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, dapat menginterpretasikan bahwa kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sudah menerapkan perilaku asertif sehingga dapat dikatakan sesuai dengan teori yang ada. Kepala sekolah



perempuan SD Khadijah 3 Surabaya mampu menyesuaikan diri dengan hubungan sosial dan hubungan *interpersonal*.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan adalah guru-guru, karyawan, orang tua peserta didik, dan peserta didik dapat merasakan hasil dari penerapan perilaku asertif yang diterapkan oleh kepala sekolah perempuan dalam kepemimpinannya di SD Khadijah 3 Surabaya. Diantaranya pembangunan dan mengembangkan sekolah dapat berjalan dengan baik, maksimal dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh *stakeholder*. Penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya secara aktif memberikan perubahan yang lebih baik terhadap SD Khadijah 3 Surabaya melalui program sekolah.

## **2. Pembahasan Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya**

Mutu pendidikan menurut Hoy, Jardie dan Wood adalah evaluasi dari proses pendidikan yang tujuannya memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan *stakeholder*, meningkatkan pengembangan bakat peserta didik serta meningkatkan kebutuhan untuk mencapai target tertentu dalam proses pendidikan.<sup>256</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan dengan menerapkan tiga kurikulum

---

<sup>256</sup> Harsoyo, "Model Pengembangan Mutu Pendidikan (Tinjauan Konsep Mutu Kaoru Ishikawa)."

sekaligus yakni pertama Kurikulum Nasional yang mengembangkan *life skill* bidang literasi, kedua Kurikulum Agama yang bekerja sama dengan PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) dari pihak luar sekolah sebagai bentuk pengembangan *life skill*, ketiga Kurikulum *Cambridge* yang merealisasikan program SDP (*Speaking Development Program*) sebagai bentuk pengembangan *life skill* peserta didik. Memiliki muatan lokal Bahasa Jawa, Bahasa Arab, dan Bahasa Inggris. SD Khadijah 3 Surabaya juga mengkombinasi pembelajaran dengan keterampilan abad 21 (kolaborasi, berpikir kritis dan *problem solving*). Selain itu SD Khadijah 3 Surabaya juga sedang menjalankan dan berproses mempersiapkan Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan hasil observasi, SD Khadijah 3 Surabaya berusaha memenuhi visi dan misi sekolah sehingga dapat sesuai dengan delapan standar pendidikan yang ada. Selain itu juga berusaha untuk mengembangkan bakat serta minat yang dimiliki oleh peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, dapat menginterpretasikan bahwa teori dengan kondisi yang terjadi di lapangan sudah sesuai. Proses pendidikan melalui pengembangan tiga kurikulum adalah bentuk usaha kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan *stakeholder*. Selain itu melalui penerapan program dan membentuk hubungan kerja sama dilakukan kepala sekolah

perempuan SD Khadijah 3 Surabaya untuk mengembangkan bakat minat peserta didik.

Pendidikan merupakan instrumen yang digunakan untuk mendidik manusia dengan menggunakan tenaga kerja terlatih sebagai fasilitator merupakan kriteria ekstrinsik dari pengertian pendidikan. Penentuan mutu dapat dilakukan dengan cara melalui hasil tes prestasi belajar yang telah dilakukan oleh peserta didik.<sup>257</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, SD Khadijah 3 Surabaya menerapkan model pembelajaran PBL (*Problem Based Learning*), *Inquiry Learning*, *Discovery Learning* yang dilakukan secara bergantian. Pembelajaran *online* saat masa pandemi SD Khadijah 3 Surabaya menggunakan LMS (*Learning Management System*) Moodle sebagai media pembelajaran *online* yang terbaru. Pembelajaran *offline* diawali dengan membaca tartil kemudian sholat dhuha berjamaah setelah itu dilanjut dengan pembelajaran seperti biasa.

Berdasarkan hasil observasi, penggunaan LMS (*Learning Management System*) Moodle merupakan upaya terbaik yang ditawarkan kepala sekolah perempuan dalam mencari solusi terkait *e-learning* di masa pandemi.

---

<sup>257</sup> Edy Karno, *Mutu Pendidikan dan Inovasi Pembelajaran* (Sulawesi Tenggara: UHO EduPress, 2019), 10-11.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, dapat menginterpretasikan bahwa LMS Moodle merupakan hasil usaha panjang kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam mempersiapkan SDM yang mahir dalam penggunaan IT. Selain itu, usaha para guru dalam memberikan pemahaman yang lebih baik kepada peserta didik dengan cara produk pembelajaran yang dibuat mandiri berupa video pembelajaran..

Sudarwan Danim mengungkapkan ada lima faktor dominan yang perlu ditingkatkan agar mutu pendidikan dapat meningkat diantaranya adalah:<sup>258</sup>

- a. Kepemimpinan kepala sekolah yang menjalankan perannya dengan baik dan sebagaimana mestinya.
- b. Guru yang dilibatkan secara maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan melakukan peningkatan kompetensi diri dan profesi kerja guru sehingga kinerja guru terus meningkat.
- c. Siswa, meningkatkan kualitas lulusan yang terbaik.
- d. Kurikulum, melakukan pengembangan kurikulum yang mengacu dan sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- e. Jaringan kerja sama, hubungan yang perlu dibangun dan dibina dengan baik antara sekolah dengan masyarakat dan juga pemerintahan. Kepercayaan masyarakat yang penting dijaga untuk mendapatkan

---

<sup>258</sup> Misdah Dan Joni, *Daya Saing Mutu Pendidikan Analisis Strategi Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP)* (Pontianak: IAIN Pontianak Press, 2020), 178-193.

dukungan penuh dalam memajukan lembaga pendidikan sedangkan pemerintah memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan kualitas pendidikan mulai dari menyediakan sarana prasarana dan komponen pendukung lainnya serta menyediakan lapangan pekerjaan bagi lulusan.

Berdasarkan hasil wawancara, pengembangan *life skill* guru dilakukan melalui kegiatan *sharing* yang dipimpin kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, *output* yang dihasilkan berupa buku ajar, buku untuk guru, serta buku hasil lomba-lomba hingga tingkat nasional. Sedangkan *life skill* peserta didik dikembangkan melalui:

- a. Kegiatan ekstrakurikuler, selain itu ada kegiatan ekstrakurikuler wajib yakni tartil dan tahfid yang dilakukan setiap pagi sebelum pembelajaran dimulai.
- b. Program literasi yang dilakukan melalui kegiatan pembiasaan membaca dan menulis yang diajari, dibimbing dan dibina melalui proses pembelajaran sehingga menghasilkan *ouput* karya peserta didik berupa buku komik yang bekerja sama dengan pihak penerbit dan karya siswa lainnya juga dicetak dalam majalah sekolah Majalah Alif.
- c. Program FKK (Festival Kreativitas dan Karya) yang diadaptasi dari metode pembelajaran PBL (*Project Best Learning*) sebagai bentuk dari tugas akhir berbasis proyek bagi kelas 6. Untuk kelas dibawahnya melalui pembelajaran SBDP seperti kegiatan membuat dan memasak.

Berdasarkan hasil observasi, pengembangan *life skill* dilaksanakan tidak hanya oleh guru tetapi juga oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, guru terhadap peserta didik dan kepala sekolah perempuan terhadap guru.

Berdasarkan hasil dokumentasi, program FKK (Festival Kreativitas dan Karya) dilaksanakan SD Khadijah 3 Surabaya telah menarik stasiun televisi lokal di Surabaya yaitu Surabaya TV untuk meliput berlangsungnya kegiatan tersebut. Program literasi dengan *output* buku karya guru dan siswa diantaranya:

- a. Karya siswa, buku cetak Komik Alif “Rindu Muharram” dan buku cetak Kolaborasi Guru Nusantara “Kumpulan Cerita Anak Indonesia”.
- b. Karya guru yang sudah pada tingkat nasional, buku cetak Goresan Pena Religi “Sahabat Literasi Nusantara *Batch* 1 & 2.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa antara teori dengan kondisi yang terjadi di lapangan sudah sesuai. Pengembangan *life skill* dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sebagai langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan kepala sekolah sebagai penggerak dan penyusun program, guru yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program, semangat belajar peserta didik yang tinggi, program yang sesuai dengan kurikulum, dan jaringan kerja sama kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yang luas.

Mutu memiliki pengertian dalam konteks pendidikan yang mencakup pada *input*, proses dan *output* pendidikan. Pada komponen *Input* dalam pendidikan berarti keharusan dalam menyediakan segala sesuatu yakni berupa sumber daya yang ada, perangkat lunak sebagai pendukung dan harapan atau tujuan yang perlu dicapai sehingga hal-hal tersebut dibutuhkan dalam keberlangsungan proses pendidikan. *Input* sumber daya dibedakan menjadi dua yakni sumber daya manusia yang mencakup kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa dan sumber daya selebihnya yang mencakup sarana prasarana, keuangan, bahan dan lain sebagainya. *Input* perangkat lunak diantaranya mencakup struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas, program, peraturan perundang-undangan dan lain sebagainya. *Input* harapan yang meliputi visi, misi, tujuan, serta sasaran.<sup>259</sup>

Mutu dalam konteks pendidikan akan berorientasi pada proses dan hasil yang diberikan dari pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan dalam orientasi tersebut diperjelas dengan pendapat dari Choirul Fuad Yusuf yang menyatakan bahwa proses pendidikan berkaitan dengan sarana prasarana sekolah, pembiayaan, ketenagaan, metodologi, bahan ajar, lingkungan dan lain sebagainya.<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> Edy Karno, *Mutu Pendidikan dan Inovasi Pembelajaran* (Sulawesi Tenggara: UHO EduPress, 2019), 10-11.

<sup>260</sup> Sakinah Natunnada et al., *Teori-Teori Pendidikan* (Bogor: FKIP Universitas Djuanda Bogor, 2021), 5-6.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya melakukan pengadaan sarana dan prasarana yang memadai melalui jaringan kerja sama. Pengadaan sarpras diperoleh melalui tiga sumber dana, diantaranya:

- a. Orang tua peserta didik
- b. Yayasan Khadijah
- c. Pihak dari luar sekolah diantaranya:

**Tabel 10 Daftar Sumber Dana dari Pihak Luar Sekolah**

Jenis Lembaga	Nama Lembaga	Jenis bantuan
Bank	Bank Syariah Mandiri	Bantuan dana
Penerbit	Komik Alif	Mencetak karya anak menjadi buku
Lembaga pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan</li> <li>b. Dinas Pendidikan Kota Surabaya</li> <li>c. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur</li> <li>d. Direktorat Sekolah Dasar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Green house</i>, tanaman hidroponik 5000 pot</li> <li>b. Bantuan dana</li> <li>c. Bantuan dana</li> <li>d. Lantai 1 dan lantai 3 gedung Khadijah</li> </ol>
Partai politik	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. PKB</li> <li>b. Golkar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lantai 2 gedung Khadijah</li> <li>b. Komputer lengkap</li> </ol>
Perusahaan-perusahaan CSR	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pelindo</li> <li>b. Susu Zee</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dana untuk <i>event</i> lomba</li> <li>b. Sponsor produk</li> </ol>



		untuk event sekolah
Anggota DPR RI	Azerti Bilbina	Beasiswa

Berdasarkan hasil observasi, jaringan kerja sama yang dibangun dan dipertahankan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya merupakan investasi hubungan yang saling menuntungkan untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah khususnya SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi di lapangan sudah sesuai dengan teori. Pemanfaatan jaringan kerja sama yang dibangun dengan pihak di luar sekolah dapat memberikan dampak yang besar dalam pembangunan peningkatan mutu pendidikan dibidang sarana prasarana sekolah dan kompetensi SDM guru-guru.

Husaini Usman mengemukakan bahwa mutu pendidikan memiliki 13 karakteristik yang diuraikan sebagai berikut.<sup>261</sup>

- a. *Performance* atau kinerja, berhubungan dengan aspek fungsional sekolah misalnya pada kinerja tenaga pendidik atau guru dalam memberikan pengajaran bagi peserta didik dengan bahan pengajaran yang lengkap selain itu juga pada tenaga kependidikan yang memberikan pelayanan terbaiknya.

<sup>261</sup> Sabar Budi Raharjo et al., *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019), 14-15.

- b. *Timeliness* atau waktu wajar, kegiatan yang selesai dengan waktu yang wajar.
- c. *Reability* atau handal, pelayanan yang diberikan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berlangsung prima dan bertahan setiap tahunnya.
- d. *Durability* atau daya tahan, sekolah memiliki daya tahan yang baik misalnya siswa dan guru yang selalu semangat dan sehat dalam menjalankan kewajibannya.
- e. *Aesthetics* atau keindahan, ditandai dengan tatanan bangunan interior dan eksterior sekolah yang dikelola dengan baik untuk kenyamanan penghuni sekolah selain itu juga pada warga sekolah yang selalu berpenampilan rapi tidak hanya guru dan siswa saja serta penggunaan media kreatif guru saat melakukan pembelajaran.
- f. *Personal interface* atau hubungan manusia, hubungan manusia yang dimaksud adalah pada menjunjung tinggi nilai moral dan juga profesionalisme saat menjalankan tugas dan kewajibannya.
- g. *Easy of use* atau mudah dalam penggunaannya, mengarah pada sarpras atau sarana prasarana sekolah yang dipakai untuk menunjang kegiatan pendidikan haruslah mudah dalam pemakaian.
- h. *Feature* atau bentuk khusus, sekolah yang memiliki ciri khusus tertentu yang dapat diperhatikan oleh masyarakat sebagai salah satu bentuk keunggulan sekolah.
- i. *Comformance to specification* atau standar tertentu, terpenuhi apabila sekolah telah mencapai standar tertentu misalnya pada sekolah yang

memiliki akreditasi A setelah memenuhi berbagai persyaratan sebagai standar dalam memperoleh akreditasi A tersebut.

- j. *Consistency* atau konsistensi, keajekan, konsisten, stabil atau konstan pada segala aspek misalnya pada stabilnya tingkatan mutu yang diraih dari dulu hingga saat ini.
- k. *Uniform* atau seragam, berlaku pada segala aspek yang ada yakni tanpa variasi, misalnya pada sekolah yang memiliki peraturan yang harus diikuti oleh warga sekolah tanpa pandang bulu seperti pakaian sekolah dan pakaian dinas yang digunakan sama atau seragam sehingga tidak timbul adanya stigma pilih kasih.
- l. *Serviceability* atau mampu melayani, sekolah yang mampu memberikan pelayanan prima dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap kepuasan pelanggan misalnya pada tersedianya kotak saran sehingga sekolah dapat melakukan perbaikan atas saran yang diberikan pada pihak sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah perempuan Khadijah 3 Surabaya melakukan usaha peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan rapat kerja untuk menyusun tahun ajaran baru, meningkatkan kompetensi SDM guru melalui pelatihan, *workshop*, dan pendampingan yang bekerja sama dengan pihak di luar sekolah yang ahli dalam bidangnya.

Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya memanfaatkan jaringan kerja sama yang telah

dibangun untuk kebutuhan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada kompetensi guru dalam bidang IT.

Berdasarkan hasil dokumentasi, pelatihan dilakukan dengan kurun waktu tertentu yang mampu membuat guru-guru merasa terfasilitasi terkait pengembangan kompetensi diri dari guru tersebut bersama dengan guru lainnya dibawah Yayasan Khadijah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi di lapangan sudah sesuai dengan teori. Kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dalam menyusun program sehingga guru dapat meningkatkan kualitas diri dan dapat menjalankan tugas serta kewajibannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan adalah melalui program dan kebijakan yang ditetapkan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dapat menentukan tingkatan mutu pendidikan. Mulai dari pengembangan kurikulum, pengadaan sarana prasarana yang memadai, dan jaringan kerja sama yang dibangun tidak hanya dengan sesama lingkup pendidikan dapat memberikan *impact* yang cukup besar bagi mutu pendidikan.

### **3. Pembahasan Peningkatan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya**

Kualifikasi akademik yang dimiliki guru menjadi salah satu syarat yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan

formal yang menjadi tempat penugasan yang berupa ijazah jenjang pendidikan akademik.<sup>262</sup> Kualifikasi akademik yang dimiliki oleh guru melalui satuan pendidikan formal dengan program studi yang telah terakreditasi sebagai syarat dalam memenuhi kualifikasi akademik guru, ada pula yang disesuaikan dengan jenjang.<sup>263</sup>

Kompetensi guru yang dibedakan menjadi empat kompetensi berdasarkan SNP (Standar Nasional Pendidikan) Bab VI pasal 28 ayat 3 mengenai standar pendidikan dan tenaga kependidikan diantaranya sebagai berikut.<sup>264</sup>

- e. Kompetensi pedagogik, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pemahaman mengenai peserta didik secara mendalam mengenai psikologi pengembangan anak karena berhubungan dengan peserta didik yang meliputi bagaimana guru dapat mengelola, menilai, dan memperbaiki pembelajaran yang disampaikan agar berjalan sebagaimana mestinya.
- f. Kompetensi kepribadian, yakni kompetensi yang berkenaan dengan kemampuan berakhlak mulia, arif, berwibawa, berkepribadian mantap dan baik yang dimiliki oleh guru sehingga dapat dijadikan sebagai teladan bagi peserta didik.

<sup>262</sup> Kunandar, *Guru Professional* (Jakarta: Rajagrafindo, 2016), 83.

<sup>263</sup> Bambang Sudibyo, "PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA," accessed March 23, 2022, <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/bsnp/Permendiknas16-2007KompetensiGuru.pdf>.

<sup>264</sup> Riswadi, *KOMPETENSI PROFESIONAL GURU* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 20-40.

- g. Kompetensi sosial, yakni kemampuan yang dimiliki guru dalam berinteraksi, berkomunikasi, bersosialisasi dengan baik, efektif, dan efisien dengan peserta didik, guru-guru, orang tua atau wali peserta didik, dan juga masyarakat sekitar sekolah.
- h. Kompetensi profesional, yakni kemampuan yang dimiliki guru dalam menguasai materi pembelajaran secara mendalam dan luas, mengembangkan potensi diri dan keahlian khusus yang dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara, guru SD Khadijah 3 Surabaya telah memenuhi empat kompetensi guru. Kinerja guru yang dikontrol secara langsung oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya melalui program Penilaian Kinerja Guru yang dilakukan setiap semester. Kualifikasi akademik guru yang sudah sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Guru SD Khadijah 3 Surabaya disiplin, mengayomi, perhatian, terbuka dengan kritik dan saran.

Berdasarkan hasil observasi guru SD Khadijah 3 Surabaya sudah sekitar 80% yang memiliki sertifikat pendidik yang diberikan oleh perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi untuk guru sebagai bukti formal tenaga profesional.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang terjadi di lapangan sudah sesuai dengan teori. Kinerja guru adalah bentuk dari prestasi atau hasil kerja yang memiliki kualitas yang telah dicapai oleh guru itu sendiri, hal ini sudah dipenuhi oleh guru SD

Khadijah 3 Surabaya yang dibuktikan dengan 80% guru sudah sertifikasi. Dan diawasi melalui sistem pengawasan atau sistem Penilaian Kinerja Guru berbentuk seperti rapor untuk guru.

Mathis dan Jackson mengungkapkan bahwa faktor utama yang dapat mempengaruhi individu dalam bekerja dibedakan menjadi tiga, diantaranya sebagai berikut:<sup>265</sup>

- a. Kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Berupa bakat, minat dan faktor kepribadian.
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan pada pekerjaan yang dikerjakan. Berupa motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
- c. Dukungan organisasi dalam pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut. Berupa pelatihan dan pengembangan, adanya peralatan dan teknologi yang mendukung, standar kinerja serta manajemen dan rekan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara, program pembinaan guru yang dilakukan SD Khadijah 3 Surabaya diantaranya:

- a. Program Penilaian Kinerja Guru, dilakukan setiap enam bulan sekali yang dijalankan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.
- b. Supervisi dari kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, yayasan Khadijah, dan dari dinas.

---

<sup>265</sup> Widdy H. F. Rorimpandey, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar* (Malang: Ahlimedia Press, 2020), 25-32.

- c. Pembinaan yang dilakukan oleh ahli dibidangnya dari luar yayasan seperti konsultan pendidikan.
- d. Menggandeng pihak ketiga yang ahli dibidangnya misalnya pembinaan IT.
- e. Memberikan *job desk* yang sesuai dengan kemampuan masing-masing guru.

Berdasarkan hasil observasi, program pembinaan guru dilaksanakan oleh semua guru SD Khadijah 3 Surabaya dengan antusias diawasi oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil dokumentasi, pelaksanaan rapor guru (Penilaian Kinerja Guru) efektif digunakan untuk melakukan pengontrolan pada program pembinaan. Contoh lainnya seperti program kegiatan pelatihan guru dalam bentuk implementasi dari program pembinaan untuk peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Program pembinaan guru dilakukan oleh guru berdasarkan pengawasan dari kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yang berorientasi pada program peningkatan kinerja guru.

Kompetensi guru merupakan hal yang penting dan fundamental untuk dimiliki dan dikembangkan oleh setiap guru dalam jenjang apapun



karena kompetensi memiliki kaitan erat dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Guru yang berkompeten adalah guru yang mampu mengelola kelas sedemikian rupa agar siswa dapat belajar secara optimal sehingga dapat memberikan kemajuan pesat dalam pendidikan yang berusaha membangun manusia berkompeten, memiliki kepribadian luhur dan memiliki daya saing yang tinggi. Guru efektif adalah guru yang memiliki keunggulan dalam mengajar, membangun iklim kondusif dengan siswa di kelas ketika KBM, berhubungan baik dengan pihak lain, memiliki pencatatan dan penilaian dari segi administrasi yang bagus dan memiliki sikap profesional yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai guru.<sup>266</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, sistem pengawasan, pengendalian dan sistem evaluasi yang dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya terangkum dalam rapor guru (program Penilaian Kinerja Guru) dengan beberapa indikator yang didasarkan pada empat kompetensi guru. Rapor guru diterima setiap akhir semester sebanyak dua kali. Tim penilai yang terdiri dari pimpinan sekolah SD Khadijah 3 Surabaya dan guru senior yang kemudian digunakan sebagai bahan pelaporan kepada yayasan. Sistem pengisian rapor guru diantaranya:

- a. Berdasarkan nilai kuantitatif, nilai minimum 1 dan nilai maksimum 4.
- b. Hasil observasi.
- c. Prestasi dari setiap guru.

<sup>266</sup> Tonich, *Evaluasi Program Peningkatan KUALIFIKASI AKADEMIK: bagi Guru dalam Jabatan di Kota Palangka Raya* (Palangka Raya: An1mage, 2019), 5-6.

d. Empat kompetensi guru.

Berdasarkan hasil observasi, sistem pengawasan, pengendalian, dan sistem evaluasi tidak dilakukan secara subjektif berdasarkan sudut pandang kepala sekolah perempuan melainkan secara objektif sesuai dengan indikator-indikator yang ada di rapor guru (Penilaian Kinerja Guru).

Berdasarkan hasil dokumentasi, Penilaian Kinerja Guru dinilai berdasarkan beberapa indikator yang telah diatur oleh pimpinan Khadijah, ditandai dengan keselarasan indikator pada sistem Penilaian Kinerja Guru yang ada dibawah naungan yayasan Khadijah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Sistem pengawasan, pengendalian dan sistem evaluasi yang dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan melalui rapor guru (program Penilaian Kinerja Guru) dengan tim penilai yang terdiri dari pimpinan sekolah SD Khadijah 3 Surabaya dan guru senior.

Wibowo mengatakan bahwa kinerja adalah mengenai melakukan pekerjaan dan mendapatkan hasil dari pekerjaan tersebut.<sup>267</sup> Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja adalah bentuk dari prestasi kerja atau hasil dari kerja yang memiliki kualitas yang telah dicapai

<sup>267</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 1st ed. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 2.

dengan pegawai sebagai pelaku pelaksanaan kerja dan tugas yang dikerjakannya sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan sebelumnya.<sup>268</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melalui:

- a. Pemberian kesempatan kepada semua guru tanpa terkecuali untuk mengembangkan diri melalui pemberian tugas, kewenangan dan tanggung jawab lain.
- b. Melakukan pembinaan.
- c. Melakukan *sharing* setiap bulan bahkan setiap minggu.
- d. Melakukan pelatihan dengan mengundang ahli dalam bidangnya sebagai tutor.
- e. Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yang siap menjadi mentor.
- f. Melakukan *workshop* dan KKG.

Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah perempuan memberikan kesempatan penuh kepada semua guru dalam mengutarakan dan mengekspresikan ide yang dimiliki, sehingga pengembangan sekolah dapat sejalan dengan pengembangan mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya. Peningkatan profesionalisme guru yang dilakukan melalui

<sup>268</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 4th ed. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 67.

kompetensi Al-quran dengan memanggil guru dari PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) yang dilakukan setiap satu bulan dua kali, dan pada kompetensi penggunaan IT yang pelatihannya sudah bersifat pendampingan. Sehingga kompetensi guru melalui kegiatan tersebut dapat terus mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil dokumentasi, guru-guru SD Khadijah 3 Surabaya selalu semangat dalam menjalankan pelatihan-pelatihan. Ditandai dengan minimnya guru yang meninggalkan pelatihan dengan alasan tidak jelas.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya melakukan peningkatan profesionalisme guru yang juga melibatkan pihak ahli dari luar sekolah.

Menurut Sutermeiser faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut:<sup>269</sup>

- a. Motivasi, berupa dorongan yang diberikan untuk menggerakkan individu dalam melakukan sesuatu.
- b. Kemampuan, yang dibedakan menjadi dua yakni pengetahuan yang berupa pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan minat kesetiaan, yang kedua adalah keahlian yang meliputi kecakapan, bakat dan kepribadian.

---

<sup>269</sup> Widdy H. F. Rorimpandey, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar* (Malang: Ahlimedia Press, 2020), 25-32.

- c. Keadaan atau kondisi sosial,
  - 1) Organisasi formal yang meliputi struktur organisasi, efisiensi organisasi, kebijakan personalia, dan suasana kepemimpinan.
  - 2) Organisasi kelompok formal yang meliputi tujuan kelompok, keterpaduan kelompok dan juga ukuran yang dimiliki oleh kelompok.
  - 3) Kepemimpinan seperti tipe kepemimpinan hubungan yang dijalin dan keahlian yang dimiliki.
- d. Lingkungan kerja.
- e. Kebutuhan individu yang meliputi sosial psikologi dan egoistis yang dimiliki setiap individu.
- f. Pengembangan teknologi yang meliputi metode kerja, bahan baku dan *layout* pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara, motivasi yang diberikan kepada guru-guru SD Khadijah 3 Surabaya berupa:

- a. Fasilitas pelatihan dan *workshop* yang melibatkan pihak ketiga.
- b. Kepala sekolah perempuan yang siap menjadi mentor.
- c. Memfasilitasi guru yang ingin melakukan studi lanjut berupa kelonggaran pembagian jam mengajar.
- d. Memberikan keleluasaan dalam mengembangkan potensi diri.
- e. Memberikan pendampingan kepada guru yang kurang memahami IT.

Berdasarkan hasil observasi, guru SD Khadijah 3 Surabaya hanya melakukan pelanggaran-pelanggaran kecil seperti keterlambatan dalam hal kehadiran. Sehingga melalui motivasi yang diberikan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dapat meminimalisir pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh guru SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa hasil yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Pemberian motivasi kepada guru dilakukan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya. Solusi yang ditawarkan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya terkait pelanggaran guru adalah dengan menerapkan sistem *finger print*, *sharing* yang dilakukan setiap minggu, dan rapor guru.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan adalah sistem pengawasan, pengendalian dan sistem evaluasi yang dilakukan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dilakukan melalui rapor guru (program Penilaian Kinerja Guru) selain melakukan pelatihan dan *workshop*, dengan begitu peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan guna melakukan peningkatan pada kinerja guru.

#### **4. Pembahasan Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya**

Ciri-ciri perilaku asertif yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan diungkapkan oleh Suci Qurrotu dalam penelitiannya bahwa ada sembilan ciri kepala sekolah perempuan berperilaku asertif, ciri tersebut diantaranya sebagai berikut:<sup>270</sup>

- a. Kepala sekolah perempuan mampu dan memiliki keterampilan dalam berkomunikasi dan menyampaikan informasi secara langsung, sistematis, jelas sesuai dengan sasaran, kondisi dan situasi, menggunakan cara yang sederhana dan cepat sehingga koordinasi dapat dengan mudah digunakan dalam situasi yang terdesak.
- b. Kepala sekolah perempuan mampu dan terbuka dalam mencari informasi melalui guru ataupun pihak lainnya yang terlibat.
- c. Kepala sekolah perempuan mampu dan berani dalam memberikan pendapat atau opini yang berhubungan dengan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah.
- d. Kepala sekolah perempuan mampu merefleksikan pendapat yang diterimanya dari orang lain, tidak langsung menolak pendapat yang diusulkan tetapi menerima, menanggapi kemudian mempertimbangkan kembali apakah program yang diusulkan tersebut dapat dijalankan atau tidak di sekolah.

---

<sup>270</sup> Aini, "Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan Di MINU Waru 1 Sidoarjo", 73-89.

- e. Kepala sekolah perempuan yang memberikan kritik dan juga saran kepada guru-guru maupun tenaga kependidikan dengan mempertimbangkan perasaan mereka. Alih-alih menggunakan kritik dalam menegur kepala sekolah perempuan condong menggunakan cara yang lebih halus dengan cara memberikan masukan tanpa menyinggung pihak yang bersangkutan.
- f. Kepala sekolah perempuan terbuka dengan saran maupun kritikan.
- g. Kepala sekolah perempuan mampu menyampaikan kebutuhannya secara jelas dan dinyatakan dengan melihat kondisi yang sedang berlangsung saat itu sehingga tidak mengganggu pekerjaannya karena cepat disampaikan. Kebutuhannya seringkali berhubungan dengan sekolah karena memenuhi kebutuhan sekolah dilakukan bersama-sama sebagai kerja sama tim.
- h. Kepala sekolah perempuan membagikan perasaan secara jujur, seringkali berkaitan dengan sekolah atau pribadi kepala sekolah perempuan itu sendiri. Penyampaian perasaan dilakukan dengan tidak emosi sehingga melalui penyampaian tersebut tidak ada pihak lain yang merasa tersinggung dan tersakiti.
- i. Kepala sekolah perempuan mampu melakukan refleksi pada perasaan yang disampaikan kepadanya sehingga guru atau tenaga kependidikan lainnya yang memiliki permasalahan dapat diselesaikan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dan tidak tergesa-gesa dalam memutuskan solusi. Penyampaian perasaan yang disampaikan oleh guru maupun



tenaga kependidikan lainnya berhubungan dengan sekolah dan mendapat tanggapan yang baik dari kepala sekolah sehingga penyampai dapat merasa lebih nyaman dan *enjoy* dalam menyampaikan perasaannya kepada kepala sekolah perempuan.

Mutu pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki oleh sekolah dalam melakukan pengelolaan secara operasional, efisien, dan terintegritas terhadap komponen-komponen yang saling berkaitan satu sama lain sehingga menghasilkan nilai tambah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>271</sup> Mutu pendidikan adalah kapasitas sekolah dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya termasuk juga sumber daya manusia secara efisien dan efektif serta menciptakan suasana iklim yang mencerdaskan dengan tujuan membantu peserta didik dalam mengemban ilmu dengan belajar secara optimal, mandiri dan berkelanjutan secara terus-menerus.<sup>272</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya merupakan pribadi yang memiliki tutur yang sopan, komunikatif, mengayomi, jujur, *humble*, dapat mengontrol emosi, diplomasinya bagus, amanah, menghargai, peduli, saling membantu, tidak sombong, menganggap semua warga sekolah sebagai keluarga tidak sewenang-wenang, pribadi yang *welcome* dengan anak buah, terbuka, dan juga penuh pertimbangan melihat mana yang merupakan prioritas.

<sup>271</sup> Joni, *Daya Saing Mutu Pendidikan Analisis Strategi Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, 35.

<sup>272</sup> Froilan D. Mobo et al., *Merdeka Belajar* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 79.

Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah perempuan merupakan pribadi yang mampu memposisikan diri agar warga sekolah bergabung bersama dalam melakukan pengembangan SD Khadijah 3 Surabaya melalui terjaganya komunikasi, kerja sama dan hubungan yang baik dengan bawahan maupun orang tua peserta didik.

Berdasarkan hasil dokumentasi, komunikasi tetap terjalin dan terjaga dengan baik melalui aplikasi sosial media *Instagram* ditandai dengan adanya balasan komentar. Selain itu juga tetap terjalinnya jaringan informasi sekolah dengan orang tua peserta didik ditandai dari *viewers* hasil unggahan di akun *Instagram* SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat menginterpretasikan bahwa kondisi di lapangan sudah sesuai dengan teori. Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sudah menerapkan perilaku aserif dalam kepemimpinannya. Respon yang diberikan oleh waka kurikulum sekaligus guru tetap, waka kesiswaan sekaligus guru tetap, guru tetap dan orang tua peserta didik sangat bagus dan merasa senang.

Mutu pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki oleh sekolah dalam melakukan pengelolaan secara operasional, efisien, dan terintegritas terhadap komponen-komponen yang saling berkaitan satu sama lain sehingga menghasilkan nilai tambah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Mutu pendidikan perlu diupayakan dengan tujuan

mencapai perubahan yang terencana dan sistematis ke arah yang lebih baik.<sup>273</sup> Mutu pendidikan adalah kapasitas sekolah dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya termasuk juga sumber daya manusia secara efisien dan efektif serta menciptakan suasana iklim yang mencerdaskan dengan tujuan membantu peserta didik dalam mengemban ilmu dengan belajar secara optimal, mandiri dan berkelanjutan secara terus-menerus.<sup>274</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, SD Khadijah 3 Surabaya dalam mengembangkan pengetahuan guru dengan menjalankan program pelatihan yang berkelanjutan hingga pendampingan, pemberian motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya, dan melakukan kegiatan review setiap minggu di hari Jumat. memiliki *tagline* “senang ilmu, taat agama, dan cinta tanah air” yaitu:

- a. Senang ilmu, ditandai dengan adanya tiga kurikulum sekaligus (Kurikulum Nasional, Kurikulum Agama, Kurikulum *Cambridge*).
- b. Taat agama, ditandai dengan pembacaan tartil setiap pagi, pembelajaran pembiasaan sholat dhuha, rutinitas istighosah, dan penanaman tata tertib berpakaian muslim.
- c. Cinta tanah air, ditandai dengan ditumbuhkannya sikap multikultural yakni sikap yang dapat menerima perbedaan.

<sup>273</sup> Joni, *Daya Saing Mutu Pendidikan Analisis Strategi Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, 35.

<sup>274</sup> Froilan D. Mobo et al., *Merdeka Belajar* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 79.

Berdasarkan hasil observasi, faktor yang mendukung pengembangan pengetahuan guru adalah semangat belajar yang guru miliki tinggi, dan adanya kemauan guru untuk belajar dan berubah menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil dokumentasi, salah satu kegiatan penanaman pembiasaan yang dilakukan oleh peserta didik adalah pembiasaan sholat dhuha yang dilakukan setiap pagi sebelum memulai pembelajaran *offline*.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sesuai dengan teori. Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya berusaha menciptakan budaya mutu dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif termasuk juga mendayagunakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif secara optimal, mandiri serta berkelanjutan secara terus-menerus.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya kompetensi dan motivasi. Model pengelolaan kinerja guru memiliki pengertian berupa prosedur kerja yang teratur dan sistematis sehingga dapat dijadikan acuan dalam menjalankan pekerjaan atau kegiatan tertentu oleh organisasi atau lembaga pendidikan dengan maksud agar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan guru dapat sesuai standar sebagai bentuk

dari tuntutan yang berlaku dalam pekerjaan dapat tercapai dan terlaksana sebagaimana mestinya.<sup>275</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan SD Khadijah 3 Surabaya melakukan prioritas pada guru Khadijah dalam memberikan *workshop*, setelah itu memberikan *workshop* di luar SD Khadijah 3 Surabaya. Pembinaan rohani juga dilakukan SD Khadijah 3 Surabaya seperti istighosah dan ceramah agama yang mendatangkan orang lain sebagai penceramah.

Berdasarkan hasil observasi, Kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya selalu mendukung ide-ide yang diberikan dan berusaha merealisasikan ide yang didasarkan pada kepentingan sekolah. Pihak orang tua peserta didik juga memberikan dukungan penuh kepada sekolah selama program yang dijalankan untuk perkembangan pendidikan peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Pembinaan rohani, melakukan perealisasiian terhadap ide yang ada, memprioritaskan kegiatan *workshop* yang dilakukan pimpinan Khadijah untuk guru Khadijah 3 Surabaya merupakan upaya yang dilakukan kepala sekolah perempuan dalam

---

<sup>275</sup> Rulitawati, A. Husein Ritonga, and Lias Hasibuan, *Model Pengelolaan Kinerja Guru* (Palembang: Tunas Gemilang Press, 2020), 10-18.

menunjang produktivitas sekolah dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru SD Khadijah 3 Surabaya.

Kepala sekolah adalah pemimpin yang memiliki tugas memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah adalah bagian dari komponen pendidikan yang sangat penting keberadaannya karena berperan dalam usaha peningkatan kualitas pendidikan yang menjadi tujuan utama pelaksanaan pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah ada pada penyelenggaraan kegiatan pendidikan, kegiatan administrasi, pembinaan dan pendayagunaan tenaga pendidik dan kependidikan dan yang terakhir pemeliharaan sarpras sekolah. Kepala sekolah juga menjadi penentu dalam keberhasilan sekolah dan pendidikan.<sup>276</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya melakukan pengadaan sarana dan prasarana sebagai fasilitas yang digunakan untuk menunjang proses pembelajaran sehingga dapat berjalan secara maksimal dan optimal. Selain sarana dan prasarana SD Khadijah 3 Surabaya juga menggunakan LMS Moodle saat berlangsungnya *e-learning*, dan yang terbaru sedang menjalankan proses untuk menjadi sekolah penggerak.

Berdasarkan hasil observasi, SD Khadijah 3 Surabaya benar-benar memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya yang ada untuk

---

<sup>276</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 3.

memfasilitasi proses berjalannya *e-learning* di masa pandemi dengan penggunaan LMS Moodle yang sebelumnya para guru mendapatkan proses pelatihan terlebih dulu untuk menjalankan LMS Moodle tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi di lapangan sudah sesuai dengan teori. Sekolah memfasilitasi program pembelajaran melalui kegiatan pelatihan IT untuk mempersiapkan *e-learning* dengan menggunakan LMS Moodle untuk para guru sehingga proses pembelajaran di masa pandemi dapat berjalan secara maksimal dan optimal.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dengan menerapkan perilaku asertif berusaha untuk melakukan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada di SD Khadijah 3 Surabaya melalui program dan kebijakan yang menunjang produktivitas secara optimal dan terus-menerus. Sehingga melalui penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya memiliki pengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya. Ditandai dengan adanya pelatihan, *workshop*, dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan maupun pihak ketiga dari luar sekolah, hubungan *networking* yang menunjang pendidikan dari segi sarana dan prasarana hingga beasiswa untuk peserta didik, dan dukungan dari pihak yayasan Khadijah maupun orang tua peserta didik demi mewujudkan pendidikan terbaik bagi

peserta didik melalui meningkatnya mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya.

##### **5. Pembahasan Dampak dari Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya**

Manfaat perilaku asertif bagi kepala sekolah menurut Jhonli Aji Kasio pada penelitiannya diuraikan sebagai berikut:<sup>277</sup>

- a. Kepala sekolah memiliki hubungan yang lebih dekat dengan guru karena sikap menghargai yang ditunjukkan kepala sekolah terhadap guru.
- b. Meningkatkan tingkat percaya diri yang dimiliki kepala sekolah dan merasa lebih berharga dalam melaksanakan tugas memimpin sekolah.
- c. Meningkatkan sikap adil kepala sekolah terhadap guru-guru.
- d. Kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah yang semakin meningkat.
- e. Kemampuan pengendalian diri kepala sekolah dalam berperilaku.
- f. Meningkatkan wawasan pengetahuan kepala sekolah yang luas mengenai guru-guru yang ada di sekolah

Berdasarkan hasil wawancara, dampak positif dari penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan dalam kepemimpinannya di SD Khadijah 3 Surabaya, diantaranya:

<sup>277</sup> Kasio, "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang", 23.



- a. Memiliki lingkungan kerja yang kondusif.
- b. SDM seperti guru dan karyawan menjadi lebih berkembang.
- c. Guru menjadi lebih bersemangat dan banyak pengetahuan.
- d. Perlahan mampu merubah *mindset* ke arah yang lebih baik.
- e. Program dan kebijakan yang ditetapkan mampu diterima dengan baik oleh semua pihak.
- f. Komunikasi dan informasi yang ada di dalam maupun luar sekolah dapat tetap terjalin dengan baik antara pihak dalam maupun luar sekolah.
- g. Terpenuhinya sarana dan prasarana sekolah yang memadai melalui jaringan kerja sama dengan pihak di luar sekolah.
- h. Kompetensi guru yang semakin berkembang.
- i. Hubungan antara kepala sekolah perempuan, guru-guru, dan karyawan sudah seperti keluarga dekat.

Sedangkan dampak yang ditimbulkan apabila kepala sekolah perempuan tidak menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya di SD Khadijah 3 Surabaya, diantaranya:

- a. Guru tidak bisa berkembang secara maksimal.
- b. Sekolah tidak bisa berkembang mengikuti zaman.
- c. Suasana kerja tidak kondusif dan cenderung kacau.
- d. Guru merasa tertekan karena tidak leluasa dalam mengekspresikan ide-ide yang dimiliki.

- e. Perkembangan sarana dan prasarana melambat.
- f. Sekolah terasa terisolasi karena kurangnya jaringan *networking* yang dimiliki kepala sekolah perempuan.
- g. Tidak bisa menjawab permasalahan yang bersifat kompleks.

Berdasarkan hasil observasi, guru SD Khadijah 3 Surabaya tampak nyaman dan senang ketika berbicara, berinteraksi, dan bekerja dibawah kepemimpinan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya.

Berdasarkan hasil dokumentasi, guru dan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya saling membantu secara sukarela untuk mewujudkan sekolah bermutu. Salah satunya melalui terjalinnya kerja sama dengan pihak luar sekolah untuk pengadaan sarana dan prasarana seperti gedung sekolah, musholla, *green house* dan perangkat komputer.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Kepala sekolah SD Khadijah 3 Surabaya berusaha menerapkan perilaku asertif dalam kepemimpinannya secara maksimal untuk mewujudkan mutu pendidikan yang membawa perubahan sistematis ke arah yang lebih baik.

Faktor penghambat dalam peningkatan mutu pendidikan menurut Andi dan Ihsan dalam bukunya Implementasi MBS dalam meningkatkan

mutu pendidikan dikemukakan menjadi beberapa sub fokus diantaranya sebagai berikut:<sup>278</sup>

- a. Profesionalisme guru yang dirasa kurang.
- b. Manajemen sekolah yang belum berjalan dengan baik sebagaimana mestinya.
- c. Siswa yang tidak memiliki hak dalam memilih jalur pendidikan oleh sekolah sesuai keinginannya.
- d. Sekolah yang hanya berfokus pada *input* pendidikan dibandingkan dengan proses pendidikan sehingga mutu sekolah belum ada peningkatan dan tujuan sekolah belum juga tercapai dengan maksimal.
- e. Komunikasi dan koordinasi yang renggang antara guru dan kepala sekolah.
- f. Kurangnya kegiatan pelatihan dalam melakukan pengelolaan sekolah.
- g. Kurang profesionalnya kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
- h. Pelaksanaan pendidikan yang masih bergantung pada pemerintah pusat bukannya menyesuaikan lingkungan dan kondisi sekolah sendiri.
- i. Peran orang tua yang dinilai minim dalam melakukan pengawasan, pengarahan dan evaluasi pada kegiatan belajar siswa.

Menurut Kaharuddin dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah* menyebutkan bahwa faktor pendukung yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>279</sup>

---

<sup>278</sup> Noviyandi and Dacholfany, *Implementasi MBS Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 39.

a. Kepala Sekolah sebagai Pribadi

Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan *figure* yang dijadikan peserta didik, guru dan tenaga kependidikan sebagai teladan.

b. Hubungan Kepala Sekolah dengan Guru

Memiliki keharmonisan dalam bekerja sama, memiliki visi dan misi yang sama dalam menjalankan program pembelajaran serta evaluasi belajar, terbuka dengan saran dan kritik, saling membantu dalam menemukan alternatif pemecahan masalah pada proses pembelajaran yang dihadapi, saling menghargai dan menghormati.

c. Hubungan Kepala Sekolah dengan Pegawai

Kepala sekolah sebagai administrator berperan sebagai teladan dalam memberikan contoh dan membantu permasalahan pegawai administrasi, perlunya kerja sama yang baik, membuat rincian tugas dan analisis pekerjaan, adanya supervisi administrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

d. Hubungan Kepala Sekolah dengan Siswa

Melayani kebutuhan belajar siswa termasuk meningkatkan prestasi belajar, tidak memermalukan siswa di depan umum, serta memecahkan permasalahan yang dihadapi siswa dalam belajar.

e. Guru Sebagai Pribadi

Melaksanakan tugas pokok sebagai guru yakni membuat, melaksanakan, mengevaluasi, menganalisis hasil program

---

<sup>279</sup> Kaharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep dan Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan)* (Nusa Tenggara Barat: Pustaka Pencerah, 2021), 106-112.

pembelajaran serta melaksanakan program tindak lanjut. Selain itu guru juga hendaknya taat pada aturan yang berlaku serta memiliki kepribadian yang baik, jujur, berwibawa, disiplin dan berakhlak mulia sehingga dapat dijadikan sebagai panutan oleh siswa.

f. Hubungan Guru dengan Guru

Memiliki sikap tenggang rasa, saling pengertian, saling memberikan pendapat dalam melakukan penyelesaian permasalahan yang dihadapi, konsisten pada kesepakatan awal dalam meningkatkan mutu pendidikan, aktif menjalankan kegiatan peningkatan potensi diri dan kinerja, aktif berkomunikasi dan bertukar informasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, serta menjadi teladan dengan saling menghormati, menghargai dan mengingatkan bagi satu sama lain dengan tujuan peningkatan profesionalisme guru.

g. Hubungan Guru dengan Kepala Sekolah

Disiplin dalam menjalankan tugas yang diberikan kepala sekolah, terbuka menerima saran dan kritik untuk pengembangan pembelajaran, saling menghargai dan menghormati, siap membantu dan bekerja sama dengan kepala sekolah dalam melakukan pengembangan dan peningkatan mutu sekolah dan juga kinerja belajar.

h. Guru dan Tenaga Kependidikan

Mampu mengungkapkan pendapat satu sama lain, saling menghormati, dan memiliki potensi dalam melakukan pengembangan karir.

i. Hubungan Pegawai dengan Guru

Saling menghargai tugas masing-masing, mampu melayani dan mengurus dalam hal kepegawaian seperti mengurus pengusulan proses kenaikan pangkat.

Berdasarkan hasil wawancara, faktor penghambat mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya adalah:

- a. Tidak seimbangnya performansi kerja atau kinerja dari guru senior dengan guru junior.
- b. Adanya kesenjangan usia antara guru senior dengan guru junior.
- c. Waktu yang minimum untuk guru mengevaluasi pengembangan kompetensi yang dimiliki karena kewajiban mengajar ataupun mengoreksi ujian peserta didik.

Sedangkan faktor pendukung mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Khadijah 3 Surabaya adalah:

- a. SDM yang mau bekerja sama untuk terus mengembangkan diri.
- b. Fasilitas sekolah yang memadai.
- c. Sarana dan prasarana yang memadai.
- d. Adanya pendampingan-pendampingan terkait dengan penguasaan IT.
- e. Guru-guru yang disiplin dalam menjalankan tanggung jawabnya.
- f. Lokasi yang dekat dengan masyarakat dan panti asuhan yang dapat dijadikan sebagai media pembelajaran bagi peserta didik.

- g. Hubungan yang solid seperti keluarga dekat antara kepala sekolah perempuan, guru-guru, karyawan, peserta didik, dan orang tua peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi, faktor penghambat dan faktor pendukung dari mutu pendidikan dan kinerja guru di atas merupakan faktor yang dirasakan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan bidang kesiswaan, guru-guru SD Khadijah 3 Surabaya serta orang tua peserta didik.

Berdasarkan hasil dokumentasi, guru-guru SD Khadijah 3 Surabaya berupaya menjalankan tanggung jawab dan tugasnya. Salah satunya melalui pembuatan video pembelajaran secara mandiri sebagai media pembelajaran peserta didik selama pembelajaran *online* yang di *upload* ke LMS Moodle.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat menginterpretasikan bahwa kondisi yang ada di lapangan sudah sesuai dengan teori. Beberapa faktor pendukung dan penghambat mutu pendidikan dan kinerja guru yang dirasakan oleh warga sekolah SD Khadijah 3 Surabaya merupakan penguat yang dapat digunakan oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya dalam proses meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru sebagai bentuk pengembangan sumber daya sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan adalah kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya sudah menerapkan perilaku

asertif untuk melakukan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya sehingga mampu menunjang produktivitas sumber daya hingga optimal dan terus-menerus. Melalui penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya mutu pendidikan dan kinerja guru dapat mengalami peningkatan. Penerapan perilaku asertif dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya memiliki faktor penghambat dan pendukung yang dapat dijadikan kepala sekolah sebagai retropeksi bagi kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru khususnya di SD Khadijah 3 Surabaya.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Setelah melakukan pengumpulan data di lapangan, mengolah, dan melakukan analisis terhadap hasil data penelitian tentang Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan SD Khadijah 3 Surabaya yakni komunikatif, mampu mengontrol emosi yang dimilikinya tanpa membuat pihak lain merasa tersinggung akan perilakunya, bebas mengeksplorasi gagasan maupun ide yang dimilikinya dengan tindakan dan pemilihan kata yang tepat. Selalu melakukan pemeriksaan lebih dalam terkait permasalahan yang sedang dihadapi di lapangan. Menampung keterangan semua pihak, melakukan observasi, diskusi, musyawarah sehingga dapat ditemukan solusi terbaik serta mampu menyesuaikan diri dengan hubungan sosial dan hubungan interpersonal. Menanggapi kritik dan saran dengan tanggapan baik dengan diplomasi yang baik dan komunikatif. Menerima semua kritik dan saran yang kemudian disaring dan dipilih kritik dan saran yang terbaik untuk pembangunan dan perkembangan. Tidak mendiskriminasi siapapun yang memberikan kritik dan saran.

2. Mutu Pendidikan SD Khadijah 3 Surabaya dengan menerapkan tiga kurikulum sekaligus yakni pertama Kurikulum Nasional yang mengembangkan *life skill* bidang literasi, kedua Kurikulum Agama yang bekerja sama dengan PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) dari pihak luar sekolah sebagai bentuk pengembangan *life skill*, ketiga Kurikulum *Cambridge* yang merealisasikan program SDP (*Speaking Development Program*) sebagai bentuk pengembangan *life skill* peserta didik. Selain itu SD Khadijah 3 Surabaya juga sedang menjalankan dan berproses mempersiapkan Kurikulum Merdeka. SD Khadijah 3 Surabaya menerapkan model pembelajaran PBL (*Problem Based Learning*), *Inquiry Learning*, *Discovery Learning* yang dilakukan secara bergantian. Pembelajaran *online* saat masa pandemi SD Khadijah 3 Surabaya menggunakan LMS (*Learning Management System*) Moodle sebagai media pembelajaran online yang terbaru. SD Khadijah 3 Surabaya melakukan pengadaan sarana dan prasarana yang memadai melalui jaringan kerja sama. Pengadaan sarpras diperoleh melalui tiga sumber dana, diantaranya orang tua peserta didik, yayasan khadijah dan pihak dari luar sekolah.

3. Kinerja Guru SD Khadijah 3 Surabaya dikontrol secara langsung oleh kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya melalui program Penilaian Kinerja Guru berbentuk seperti rapor untuk guru yang dilakukan setiap semester. Kualifikasi akademik guru yang sudah sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Guru SD Khadijah 3 Surabaya disiplin,

mengayomi, perhatian, terbuka dengan kritik dan saran. Sekitar 80% guru sudah sertifikasi. SD Khadijah 3 Surabaya melakukan peningkatan profesionalisme guru melalui kompetensi Al-quran dengan memanggil guru dari PIQ (Pesantren Ilmu Al-quran) yang dilakukan setiap satu bulan dua kali, dan pada kompetensi penggunaan IT yang pelatihannya sudah bersifat pendampingan. Motivasi yang diberikan kepada guru Khadijah 3 Surabaya diantaranya Fasilitas pelatihan dan *workshop* yang melibatkan pihak ketiga, Kepala sekolah perempuan yang siap menjadi mentor, memfasilitasi guru yang ingin melakukan studi lanjut berupa kelonggaran pembagian jam mengajar, memberikan keleluasaan dalam mengembangkan potensi diri, dan memberikan pendampingan kepada guru yang kurang memahami IT.

4. Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya adalah pemimpin perempuan yang berperan sebagai pemimpin dan teladan bagi para guru dan karyawan sehingga melalui perilaku asertif yang dilakukan kepala sekolah perempuan dapat melakukan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya untuk menunjang produktivitas hingga optimal dan berlangsung terus-menerus. Melalui penerapan perilaku asertif kepala sekolah perempuan SD Khadijah 3 Surabaya mutu pendidikan dan kinerja guru dapat mengalami peningkatan ditandai dengan adanya pelatihan, *workshop*, dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan maupun pihak ketiga dari luar sekolah, hubungan *networking*

yang menunjang pendidikan dari segi sarana dan prasarana hingga beasiswa untuk peserta didik, dan dukungan dari pihak yayasan Khadijah maupun orang tua peserta didik demi mewujudkan pendidikan terbaik bagi peserta didik melalui meningkatnya mutu pendidikan di SD Khadijah 3 Surabaya.

5. Dampak Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya diantaranya memiliki lingkungan kerja yang kondusif, SDM seperti guru dan karyawan menjadi lebih berkembang, perlahan mampu merubah *mindset* ke arah yang lebih baik, program dan kebijakan yang ditetapkan mampu diterima dengan baik oleh semua pihak, komunikasi dan informasi yang ada di dalam maupun luar sekolah dapat tetap terjalin, terpenuhinya sarana dan prasarana sekolah yang memadai melalui jaringan kerja sama dengan pihak di luar sekolah, kompetensi guru yang semakin berkembang, hubungan antara kepala sekolah perempuan, guru-guru, dan karyawan sudah seperti keluarga dekat.

## B. Saran

Berdasarkan analisa dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti, berikut saran-saran dari peneliti mengenai Penerapan Perilaku Asertif Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Kinerja Guru di SD Khadijah 3 Surabaya, diantaranya sebagai berikut:

1. Kepada kepala sekolah perempuan, hendaknya mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang diraih oleh sekolah. Hendaknya kepala

sekolah perempuan untuk lebih memperhatikan sistem pengarsipan berbasis digital misalnya agar media pembelajaran *online* yang berupa video pembelajaran yang terpaksa dihapus oleh guru untuk mempersiapkan ruang penyimpanan bagi pembelajaran semester 2.

2. Kepada guru-guru, hendaknya dapat memanfaatkan *platform* media massa seperti Youtube sebagai wadah dalam menyimpan arsip video pembelajaran peserta didik agar dapat membawa manfaat bagi sekolah lainnya sebagai *role model*, sebagai media pembelajaran berbasis audio visual di lain kesempatan dan memberikan *impact* bagi sekolah untuk semakin melebarkan eksistensinya.
3. Kepada sekolah, hendaknya menghidupkan kembali *website* sekolah sehingga informasi-informasi terbaru mengenai sekolah dapat terbaharui dan meningkatkan kredibilitas sekolah di mata masyarakat sekaligus meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu juga dapat menambah kapasitas *google drive* sebagai media pengarsipan sekolah khususnya video pembelajaran yang dibuat guru ataupun arsip-arsip lainnya.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, M Basith. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di MI Sabilul Huda Ds Karang Joho Kec. Badegan Kab. Ponorogo).” Skripsi, IAIN Ponorogo, 2020.

Adrianto, Sopan. *Peneroka Kepemimpinan Sekolah*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019.

'Aini, Suci Qurrotu. “Perilaku Asertif Pemimpin Perempuan Di MINU Waru 1 Sidoarjo.” Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018. Accessed February 18, 2022. <http://digilib.uinsby.ac.id/25893/>.

Alhusaini, Amin, Muhammad Kristiawan, and Syaiful Eddy. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 4, no. 3 (October 20, 2020): 2166–2172.

Amir Feisal, Jusuf. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press, 1995.

Andriani, Tuti. “Peran Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Muhammadiyah 01 Pekanbaru.” *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (October 8, 2019): 18–23.

Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak (Jejak Publisher), 2018.

Arif, Muhammad, Haji Karim Khan, and Sajjad Hussain. “Teachers’ Experiences of Working under the Leadership of Women Principals at Secondary Schools in Remote Pakistan: A Qualitative Inquiry.” *Research Journal of*

*Social Sciences and Economics Review* 2, no. 1 (May 7, 2021): 485.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Revisi 2010. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Astuti, Dwi Wahyu, and Muslikah Muslikah. "Hubungan Antara Konsep Diri Dengan Perilaku Asertif Siswa Kelas XI." *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling* 5, no. 2 (December 31, 2019): 168–182.

Basri, Hasan. *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Modern*. Jawa Barat: CV Jejak (Jejak Publisher), 2021.

Brion, Corinne, and A. Ampah-Mensah. "Changing Cultural Norms Through Educational Leadership: Voices from Ghanaian Women Principals." *International Journal of Educational Management* 35 (2021): 7.

Buchari, Agustini. "Peran Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 12, no. 2 (December 25, 2018): 110–111.

Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.

Fahmi, Reza, and Prima Aswirna. "The Social Support and Assertive Behavior of Students." *Psikoislamika : Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* 17, no. 1 (June 30, 2020): 1–9.

Firda. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Manerejon 3 Kabupaten Bangkalan Madura." Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.

Firdaus, Erwin, Ramen A. Purba, Iskandar Kato, Sukarman Purba, Novita Aswan,

- Karwanto Karwanto, and Dina Chamidah. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Fitri, Zahdia Tendikat, and Erlina Listyanti Widuri. "Effect between Big Five Personality and Gender on Assertive Behavior in Students | Fitri | International Conference Proceeding Faculty of Psychology Universitas Ahmad Dahlan." *International Conference of Psychology Universitas Ahmad Dahlan* 1, no. 1 (October 2021): 67–75.
- Gunarsa, Singgih D. *Konseling Dan Psikoterapi*. Cetakan V. Jakarta: Libri, 2012.
- Guntoro. "Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 14, no. 1 (October 30, 2020): 68–69.
- Hardani, Nur Hikmatul Auliya, Helmina Andriani, and Roushandy Asri Fardani. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Cetakan I. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu, 2020.
- Harsoyo, Roni. "Model Pengembangan Mutu Pendidikan (Tinjauan Konsep Mutu Kaoru Ishikawa)." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 106.
- Hasanah, Rifqotul, Abdul Jalil, and Fita Mustafida. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Masa Covid-19 DI MTS 02 Al-Maarif Singosari." *Vicratina: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 4 (2021): 249.
- Hasni, Novita. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru di SMAN 1 Blangkejeren." Skripsi, UIN Ar-



- Raniry, 2020.
- Hidayatullah, Mohammad Nur, and Mohammad Zaini Dahlan. *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif dan Efisien*. Malang: Literasai Nusantara, 2019.
- Hikmah, Nurul. "Perilaku Asertif Dalam Perspektif Islam." *Liwaul Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah dan Masyarakat Islam* 10, no. 1 (December 26, 2020): 101–114.
- Husamah. *A to Z Psikologi Super Lengkap*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2015.
- Ilham, Dodi. "Menggagas Pendidikan Nilai Dalam Sistem Pendidikan Nasional." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 8, no. 3 (August 1, 2019): 115–121.
- Indahsari, Risma Amiliya Nur. "Perilaku Kepemimpinan Perempuan di SD Negeri Margorejo VI Surabaya." Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021.
- Jelantik, A. A. Ketut. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Joni, Misdah Dan. *Daya Saing Mutu Pendidikan Analisis Strategi Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP)*. Pontianak: IAIN Pontianak Press, 2020.
- Juniarti, Elvi, Nur Ahyani, and Arif Ardiansyah. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru." *Journal of Education Research* 1, no. 3 (November 9, 2020): 196–197.
- Kaharuddin. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep dan Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan)*. Nusa Tenggara Barat: Pustaka Pencerah, 2021.

- Karno, Edy. *Mutu Pendidikan dan Inovasi Pembelajaran*. Sulawesi Tenggara: UHO EduPress, 2019.
- Kasio, Jhonli Aji. "Pengaruh Perilaku Asertif Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Cisoka Kab. Tangerang." Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.
- Kompri. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Kunandar. *Guru Professional*. Jakarta: Rajagrafindo, 2016.
- Kuntoro, Alfian Tri. "Manajemen Mutu Pendidikan Islam." *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (May 31, 2019): 95.
- Kusumastuti, Adhi, and Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP), 2019.
- Laila, Ida. "Analisis Keberhasilan Kepala Sekolah Dasar Unggulan Aisyiyah Curup Dalam Mengelola Sekolah." Tesis, IAIN Curup, 2018.
- Lailiyah, Komsatun. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru Di SDIT AT-TAQWA Surabaya." *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 1–3.
- Mahmood, Khalid, and Muhammad Rifaqat. "Head Teacher AS A Leader: An Analysis of Head Teachers Practices Based on Hersey Blanchard Model in Azad Jammu & Kashmir." *International Research Journal of Education and Innovation* 2, no. 2 (September 20, 2021): 41–49.
- Mahmudah, Fitri Nur. *Analisis Data Penelitian Kualitatif Manajemen Pendidikan Berbantuan Software Atlas.TI Versi 8*. Yogyakarta: UAD PRESS, 2021.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 4th ed. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.

Mariatie, Novtri, Siti Hasanah, Syarifuddin Syarifuddin, Erlin Fanggidae, and Raden Wardani. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Mediasi Motivasi Kerja." *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 1, no. 2 (July 4, 2021): 104–105.

Mobo, Froilan D., Robby Yussac Tallar, Ahmad, and Ratih Permata Sari. *Merdeka Belajar*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

Mu'addab, Hafis. *Membangun Gerakan Moral Di Sekolah*. Jombang: ElHaf Publishing, 2011.

Munajat, Jajat. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Pengembangan Profesionalisme Guru*. Yogyakarta: CV. Bintang Pustaka Madani, 2021.

Nafsiah, Sofianti, and Jauharotul Makniyah. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SDI Nurul Yaqin Kapedi Bluto Sumenep." *Dirosat: Journal of Islamic Studies* 6, no. 1 (June 8, 2021): 54.

Naibaho, Tutiarny, Dikson Silitonga, Ucup Supriatna, Wakhibah Dwi Khusnah, Fransiskus Xaverius Rema, Maria Editha Bela, Ririn Febriyanti, Umi Nur Qomariyah, and Mutiara Sofa. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.

- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1996.
- Natunnada, Sakinah, Siti Nadilah, Mulyani, and Nurul Hasya. *Teori-Teori Pendidikan*. Bogor: FKIP Universitas Djuanda Bogor, 2021.
- Noviyandi, Andi, and Ihsan Dacholfany. *Implementasi MBS Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Lampung: CV. Laduny Alifatama, 2020.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Solo: Cakra Books, 2014.
- Pahmiah, Pahmiah, Mubarak Mubarak, and Mahdia Fadhila. "Perbedaan Perilaku Asertif Ditinjau dari Tipe Kepribadian Menurut Carl Gustav Jung (Studi Komparatif Pada Mahasiswa Organisator Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin)." *Jurnal Al-Husna* 2, no. 1 (February 4, 2022): 64.
- Pianda, Didi. *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jawa Barat: CV Jejak (Jejak Publisher), 2018.
- Prasojo, Lantip Diat. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2016.
- Priansa, Donni Juni. *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional*. Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Punomowati, Sri. *Membangun Persahabatan Sehat Dengan Komunikasi Asertif*. Surabaya: Arta Sarana Media, 2011.
- Purnomo, Hadi. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktik*. Yogyakarta: Pandora, 2017.
- Purwanto, Nurtanio Agus. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah Sebagai*

- Manager Dan Leader*). Yogyakarta: Interlude, 2019.
- . “Mengembangkan Perilaku Asertif Kepala Sekolah.” *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan* 4, no. 02 (2010): 53.
- Raharjo, Sabar Budi, Meni Handayani, Moh Rif’an Jauhari, and Fitri Juanita. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019.
- Rianae, Teti Berliani, and Erenfried Dagau. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Pada Sekolah Swasta Efektif Di Kota Palangka Raya.” *Equity In Education Journal (EEJ)* 2, no. 1 (2020): 47–48.
- Riswadi. *Kompetensi Profesional Guru*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Rohiat. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Perempuan*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Rorimpandey, Widdy H. F. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Malang: Ahlimedia Press, 2020.
- Rulitawati, A. Husein Ritonga, and Lias Hasibuan. *Model Pengelolaan Kinerja Guru*. Palembang: Tunas Gemilang Press, 2020.
- Russamsi, Yunus, Hanhan Hadian, and Acep Nurlaeli. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19.” *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management* 2, no. 3 (2020): 245.
- Santoso, Agus, Andi Achmad, and Muhammad Ibnu Syam Wardana. “Pengaruh

Program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dan Musyawarah Kelompok Kerja Kepala Sekolah (MKKKS) Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Di Kabupaten Kutai Kartanegara.” *SYAMIL: Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education)* (June 10, 2019): 76–79.

Sanusi, Sanusi. “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Cempaka Putih Timur 03.” *Jurnal Stie Triguna* 8, no. 1 (2019): 11.

Setiyadi, Bradley, and Viona Rosalina. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 2, no. 1 (January 1, 2021): 77.

Shulhan, Muwahid, and Soim. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2013.

Sidiq, Umar, and Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021.

Sudibyo, Bambang. “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia,” n.d. Accessed March 23, 2022. <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/bsnp/Permendiknas16-2007KompetensiGuru.pdf>.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.

Sulastrri, Sulastrri, Happy Fitria, and Alfroki Martha. “Kompetensi Profesional Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Journal of Education*

*Research* 1, no. 3 (December 1, 2020): 259.

Sunarsi, Denok. *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru*. Banten: Desanta Muliavisitama, 2020.

Supadi. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta Timur: UNJ PRESS, 2021.

Suraya, Suraya, Haeril Haeril, and Kasman Kasman. "Peran Kepemimpinan Perempuan (Studi pada Kepemimpinan Ibu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Bima)." *YUME : Journal of Management* 4, no. 1 (2021): 134.

Surya, Mohamad. *Psikologi Guru*. Jakarta: Alfabeta, 2014.

Syahrudin, Asrul, and Mesiono. *Inovasi Pendidikan (Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan)*. Medan: Perdana Publishing, 2012.

Syarif, Erham, Happy Fitria, and Achmad Wahidy. "The Impact of Leadership Style, Motivation, and Teacher Work Discipline on Teacher Performance at MTs Negeri 2 in Palembang City." Palembang, Indonesia, 2021. Accessed January 26, 2022. <https://www.atlantispress.com/article/125958736>.

Tjalla, Awaluddin, and Made Christina Novianti. *Perilaku Asertif Pada Remaja Awal*. Depok: Universitas Gunadarma, 2008.

Tonich. *Evaluasi Program Peningkatan Kualifikasi Akademik: bagi Guru dalam Jabatan di Kota Palangka Raya*. Palangka Raya: Anlimage, 2019.

Utami, Wiwik Zainar Sri, and Lu'luin Najwa. "Hubungan Antara Tipe Kepribadian Populer Dengan Perilaku Asertif." *Jurnal Paedagogy* 7, no. 2 (April 12, 2020): 56.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. 1st ed. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.

- Wigunawati, Eustalia. "Faktor Yang Memengaruhi Asertivitas Perempuan Di Kabupaten Nias." *Jurnal Inada: Kajian Perempuan Indonesia di Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar* 1, no. 2 (2018): 191–201.
- Yuliani, Wiwin. "Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif Dalam Perspektif Bimbingan Dan Konseling." *QUANTA* 2, no. 2 (February 1, 2018): 83–91.
- Zulhamdi, Nurhasanah, and Nurbaity Bustamam. "Hubungan Motif Afiliasi Dengan Perilaku Asertif Siswa." *Jurnal Suloh* 4, no. 1 (July 28, 2019). Accessed March 23, 2022. <http://e-repository.unsyiah.ac.id/suloh/article/view/14167>.
- "Arti Kata Ciri-2 - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online." Accessed April 1, 2022. <https://kbbi.web.id/ciri-2>.
- "Arti Kata Perilaku - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online." Accessed February 18, 2022. <https://kbbi.web.id/perilaku>.
- "Arti Kata Tingkat - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online." Accessed February 18, 2022. <https://kbbi.web.id/tingkat>.
- "Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) – SD Khadijah Surabaya," n.d. Accessed January 19, 2022. <https://sd-khadijah-surabaya.com/penerimaan-peserta-didik-baru-ppdb/>.
- "Perempuan." *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, February 20, 2022. Accessed February 18, 2022. <https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Perempuan&oldid=20703920>.
- "SD Khadijah 3 - Data Sekolah." Accessed January 19, 2022. [https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SD%20KHADIJAH%203\\_128112](https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SD%20KHADIJAH%203_128112).